



**Escola Nacional de Administração Pública  
Diretoria de Formação Profissional  
Coordenação-Geral de Especialização**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE  
PROJETOS COMO INDUTOR DE MATURIDADE E DE GESTÃO EFICIENTE DE  
PROJETOS NA ÁREA-MEIO DO ITAMARATY**

**GERSON CRUZ GIMENES**

**Professor Orientador: Carlos Tadeu Assumpção de Pinho**

**Professor Examinador: Gustavo Pereira Angelim**

**BRASÍLIA**

**2013**

**GERSON CRUZ GIMENES**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE  
PROJETOS COMO INDUTOR DE MATURIDADE E DE GESTÃO EFICIENTE DE  
PROJETOS NA ÁREA-MEIO DO ITAMARATY**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**Professor Orientador: Carlos Tadeu Assumpção de Pinho**

**BRASÍLIA**

**2013**

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GERSON CRUZ GIMENES**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE  
PROJETOS COMO INDUTOR DE MATURIDADE E DE GESTÃO EFICIENTE DE  
PROJETOS NA ÁREA-MEIO DO ITAMARATY**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Carlos Tadeu Assumpção de Pinho  
Orientador

---

Professor Gustavo Pereira Angelim  
Examinador

*À minha querida mãe, que, mesmo do céu,  
tem iluminado meu caminho e me ensinado  
a valorizar as conquistas mais simples.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de externar meus agradecimentos iniciais aos Embaixadores José Borges dos Santos Júnior e Denis Fontes de Souza Pinto, que não apenas propiciaram a oportunidade de capacitar-me no Curso de Especialização em Gestão Pública da ENAP, mas também me abriram a possibilidade de utilizar as fontes de pesquisa internas para a realização desta pesquisa. Agradeço-lhes o voto de confiança no trabalho e nos estudos.

Ao Ministro Adriano Silva Pucci, chefe imediato e mentor, com quem compartilho o prazer de trabalhar na área de recursos humanos do Itamaraty há mais de três anos. Obrigado pelas diárias discussões sobre como aprimorar a política de pessoal e pela dedicação incansável de integrar o Ministério às iniciativas mais modernas de outros órgãos da administração pública federal. Sou grato também por ter-me autorizado a utilizar parcela do horário do trabalho nas atividades de capacitação em gestão pública, no entendimento de que esse treinamento irá somar-se às contínuas propostas de melhoria da Divisão do Pessoal.

Sou muito grato aos Diretores de Departamento, Coordenadores-Gerais e Chefes de Divisão da Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior por terem abdicado parte de seu tempo para concessão das entrevistas na área de gestão de projetos e por terem autorizado seus subordinados a responder o questionário de maturidade. Agradeço a todos os colegas diplomatas, Oficiais de Chancelaria, Assistentes de Chancelaria e servidores da carreira PGPE pelo preenchimento do questionário e pelo fornecimento de dados relativos ao crescimento do Itamaraty na última década, o que muito contribuiu para os resultados da pesquisa.

Ao Professor Carlos Pinho, orientador, pela interminável paciência em revisar as inúmeras versões da monografia submetidas à sua apreciação e pela segurança demonstrada ao me conduzir na pesquisa ao longo dos últimos seis meses. Os seus amplos conhecimento e experiência em gestão de projetos proporcionaram-me, acredito, um fio condutor entre minha realidade de trabalho e as modernas práticas em gestão para resultados.

A minha esposa, Flavia Gimenes, pelo apoio incondicional, compreensão nos momentos de ausência e pela atenção e amor, elementos essenciais para nossa exitosa união. A meu filho Lorenzo, que, com sua inteligência e bom humor, aumentam meu desafio como pai e educador. Filho, você é minha razão de viver, na feliz expressão de Samuel Wainer.

A meus familiares, sobretudo meu pai, Antônio Carlos e meus irmãos, Gustavo e Graziela, por todo o carinho, o apoio e a confiança que tenho recebido desde a infância.

Por fim, aos amigos, colegas de Itamaraty e de ENAP e a todos aqueles que colaboraram direta ou indiretamente com a pesquisa.

*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança;  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.*

(Luís de Camões)

## RESUMO

A monografia estudará a viabilidade de implantação de um Escritório de Projetos na área-meio do Itamaraty, a qual compreende as atividades de Recursos Humanos, Orçamento, Logística e Compras, Comunicações e Informática e Planejamento e Modernização Administrativa. A forma de estruturação e a cultura organizacional histórica do MRE não têm facilitado a seleção criteriosa e a continuidade dos projetos na área de suporte administrativo, o que produz impactos negativos nos resultados esperados para o órgão. Com base no estudo dos procedimentos existentes e no grau de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como da incorporação de boas práticas em gestão de projetos por meio da estruturação de um Escritório de Projetos customizado às características do órgão, será possível orientar e induzir a instituição a executar projetos de forma eficiente, eficaz e orientada a resultados. Se um Escritório de Projetos na área administrativa for viável, será oportuno investigar sob quais premissas essa unidade poderia ser estruturada.

**Palavras-chave:** Ministério das Relações Exteriores; Área de suporte administrativo; Projetos; Estrutura organizacional; Gerenciamento de Projetos; Maturidade; Escritório de Projetos.

## **ABSTRACT**

This monograph will explore the feasibility of a Project Management Office in the operating field of the Brazil Ministry of Foreign Relations. This administrative area includes the activities of human resources, finance and logistics, purchasing, communication, information technology and corporate planning. Both Itamaraty's structure and historic organizational culture have had negative impacts on the results expected for the institution. Based on the study of current corporate procedures and on the degree of maturity in project management as well as on the emulation of best practices in project management throughout a customized Project Office adapted to the characteristics of the Ministry, it will be possible to help the institution execute projects more efficiently, effectively and results-oriented. If a Project Office in the administrative area be feasible, it would be appropriate to investigate under which assumptions this unit could be structured.

**Key words:** Ministry of Foreign Relations; operating area; Projects; Organizational Structure; Project Management; Maturity; Project Management Office.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Organograma da Secretaria de Estado das Relações Exteriores (SERE) Fonte: <a href="http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/organograma">http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/organograma</a>	16
<b>FIGURA 2</b>	Organograma completo das unidades administrativas na SERE ..... Fonte: Regimento Interno da Secretaria de Estado (RISE)	17
<b>FIGURA 3</b>	Organograma da Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior .....	18
<b>FIGURA 4</b>	Contribuição unitária no questionário de maturidade em GP .....	42
<b>FIGURA 5</b>	Variações nas avaliações de maturidade por questionário respondido ..	43
<b>FIGURA 6</b>	Aderência aos níveis de maturidade em GP .....	44
<b>FIGURA 7</b>	Aderência às dimensões de maturidade em GP .....	45
<b>FIGURA 8</b>	Distribuição dos pontos da Avaliação Final de Maturidade por nível ...	46
<b>FIGURA 9</b>	Escritório de Projetos na SGEX .....	55
<b>FIGURA 10</b>	Atribuições das 3 principais formas de atuação de Escritório de Projetos Fonte: Casey e Peck (2001)	57

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Características da cultura organizacional do Itamaraty e seus efeitos .....	14
<b>TABELA 2</b>	Quantidade de Unidades Administrativas na SERE .....	31
	Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)	
<b>TABELA 3</b>	Evolução na quantidade de postos e na lotação de servidores no exterior	32
	Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)	
<b>TABELA 4</b>	Média de permanência nas unidades administrativas da SERE .....	32
	Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)	

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Assistente de Chancelaria

CAT – Central de Atendimento

CDO – Coordenação-Geral de Documentação Diplomática

CGPLAN – Coordenação-Geral de Planejamento Administrativo

CLI – Coordenação-Geral de Licitações

CMOR – Coordenação-Geral de Modernização

COF – Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças

CPAT – Coordenação de Patrimônio

DA – Departamento de Administração

DAEX – Divisão de Acompanhamento e Coordenação Administrativa dos Postos no Exterior

DCA – Divisão de Comunicações e Arquivos

DCD – Departamento de Comunicações e Documentação

DINFOR – Divisão de Informática

DP – Divisão do Pessoal

DPAG – Divisão de Pagamentos

DSE – Departamento do Serviço Exterior

DSG – Divisão de Serviços Gerais

DTA – Divisão de Treinamento e Aperfeiçoamento

EP – Escritório de Projetos

EPEX – Escritório de Projetos do Exército

LEED – *Leadership in Energy and Environmental Design*

MBA – *Master of Business Administration*

MD – Ministério da Defesa

MJ – Ministério da Justiça

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MRE – Ministério das Relações Exteriores

OC – Oficial de Chancelaria

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMO – *Project Management Office*

RISE – Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores

SARQ – Serviço de Arquitetura e Engenharia

SEB – Serviço Exterior Brasileiro

SERE – Secretaria de Estado das Relações Exteriores

SGEX – Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SIOP - Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

SISG – Sistema de Serviços Gerais

SIOP - Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento

SPOA – Subsecretaria de Orçamento, Planejamento e Administração

UA – Unidade Administrativa

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. RECORTE DA PESQUISA .....</b>	<b>16</b>
<b>3. PROBLEMA, HIPÓTESE E OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1. Aspectos relevantes das três dimensões consideradas – estrutura organizacional, maturidade em gestão de projetos e Escritório de Projetos .....	20
4.2. A estrutura e o ambiente organizacionais no gerenciamento de projetos .....	20
4.3. Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos .....	22
4.4. A gestão eficiente de projetos e implantação de um Escritório de Projetos na SGEX .....	25
<b>5. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
<b>6. RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>31</b>
6.1. Dados documentais – características institucionais do Itamaraty .....	31
6.2. Entrevistas .....	33
6.2.1. Entrevista não-diretiva com o Subsecretário-Geral do Serviço Exterior .....	34
6.2.2. Entrevistas estruturadas .....	35
6.2.2.1. Estágio atual da área-meio do Itamaraty em gestão de projetos .....	36
6.2.2.2. Dificuldades e desafios ao Itamaraty na gestão de projetos .....	36
6.2.2.3. Exemplos de projetos geridos pela Administração do Itamaraty .....	37
6.2.2.4. Como a área-meio poderia aprimorar sua prática em gestão de projetos .....	38
6.3. Questionário sobre maturidade em gestão de projetos .....	40
6.3.1. A obtenção de resultados .....	42
6.3.1.1. A avaliação da Maturidade (escalar) .....	42
6.3.1.2. Aderência aos níveis (pontos) .....	43
6.3.1.3. Aderência às dimensões (percentual) .....	44
6.3.1.4. Avaliação Final da Maturidade (AFM) .....	46
<b>7. ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA ÁREA-MEIO DO ITAMARATY .....</b>	<b>48</b>
7.1. A viabilidade de um EP na área-meio e as premissas para seu funcionamento .	48
7.2. Estruturação do EP e forma de atuação como “Torre de Controle” .....	56
<b>8. CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Ministério das Relações Exteriores (MRE) é historicamente reconhecido pela excelência na execução da política externa brasileira. Com dois séculos de história, o órgão tem realizado sua atividade-fim, consistente em representar e negociar os interesses brasileiros perante outros Estados e em foros multilaterais com relativo êxito. A atividade-meio, responsável pela gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais e outros) aplicados aos processos finalísticos, tem sofrido, em contrapartida, o problema da descontinuidade de políticas e de iniciativas.

O MRE pode ser descrito como uma instituição que tem passado por um processo de insulamento burocrático. Os servidores integrantes do Serviço Exterior Brasileiro (SEB) estão organizados em carreiras definidas e hierarquizadas. Algumas características da cultura organizacional do Itamaraty, bem como os efeitos delas decorrentes, podem ser vistos no quadro abaixo:

**TABELA 1:** Características da cultura organizacional do Itamaraty e seus efeitos

<b>Característica</b>	<b>Efeito</b>
Transitoriedade	Falta de memória e de registros históricos
Rotatividade	Menor comprometimento das chefias
Segmentação	Dispersão de responsabilidades
Hierarquização	Demora nas respostas
Falta de coordenação	Perda de eficiência
Baixa capacitação / Capacitação difusa	Falta de conhecimento
Insulamento burocrático	Baixa troca de experiências

Esses traços têm afetado a capacidade de gestão de projetos na área de suporte administrativo do Ministério. A formação de grupos de trabalho, de maneira *ad hoc*, para executar projetos pode ser uma solução razoável no curto prazo; o mau uso desses grupos, no entanto, pode favorecer ao descrédito na organização no médio e longo prazo. Esses grupos não geram informações históricas e lições aprendidas, ambas necessárias a projetos futuros, muitos dos quais similares aos já realizados. Além disso, pode-se perceber que as unidades participantes, não raro, estão competindo entre si, em vez de se coordenarem. Faltam também, institucionalmente, instrumentos de comunicação interna relativos aos projetos em curso, o que dificulta esclarecimentos sobre seus andamento e execução.

Tem-se verificado que as reformas na área de administração do Serviço Exterior se dão de forma reativa, após o surgimento de escândalos ou denúncias, ou mesmo após exigências feitas por órgãos de controle interno e externo. Ainda nessas hipóteses, os projetos não são definidos com base em critérios objetivos, mas de maneira tópica, *rationae personae*.

A pesquisa, embora trate de um tema exaustivo na literatura da administração pública – gestão de projetos –, procurará fazê-lo da perspectiva de um órgão cuja área-meio tem sido crescentemente demandada por resultados, seja interna (servidores, entidades de classe), seja externamente (órgãos de controle). Ao mesmo tempo, essa tarefa é desafiadora, pois características específicas do Itamaraty, tais como a alta rotatividade de pessoal (entre a Secretaria de Estado e os postos no exterior), a rígida estrutura hierárquica e o insulamento burocrático dificultam uma cultura de continuidade em gestão de projetos no MRE e aumentam a impermeabilidade do órgão a novas práticas de planejamento e gestão.

Um estudo na área de projetos é relevante e oportuno uma vez que, até o momento, pelo que se sabe, não foi realizado trabalho semelhante no Itamaraty. Se, por um lado, reconhece-se internamente a importância de valorizar a principal vantagem comparativa do órgão, que são os recursos humanos, e de valer-se das novas tecnologias da informação para modernizar os processos de trabalho; por outro, não foram feitas ainda propostas concretas para estabelecer de que forma será feita essa modernização.

Outro fato motivador é o processo vertiginoso de incremento de mudanças que a instituição tem passado nos últimos dez anos, sobretudo as decorrentes do aumento da estrutura da Secretaria de Estado; do incremento no número de postos no exterior (em especial, nos países da África, da Ásia e do Caribe); e da entrada maciça de servidores diplomáticos e administrativos. O desenvolvimento de competências na área de projetos, nesse sentido, seria de grande valia, uma vez que, até o presente momento, houve poucas inovações na administração do SEB que pudessem acompanhar o crescimento do órgão.

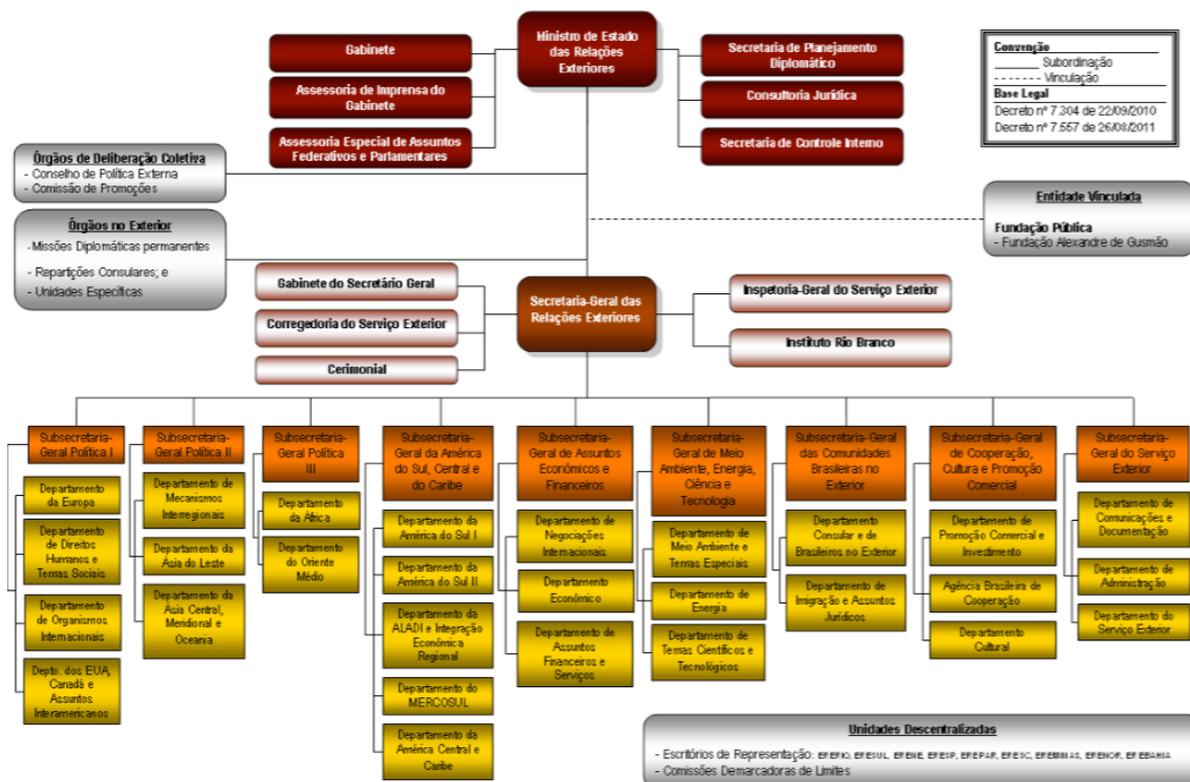
Por fim, novos métodos, técnicas e ferramentas às práticas de gerenciamento de projetos podem aperfeiçoar a atual dinâmica de projetos do MRE. Da mesma forma que novas ideias não podem ficar enclausuradas dentro da organização, o efeito positivo do gerenciamento de projetos na geração de resultados em outras instituições brasileiras pode servir como relevante aprendizado para o Itamaraty.

## 2. RECORTE DA PESQUISA

A pesquisa se adstringirá à área de suporte administrativo do Itamaraty – a Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior<sup>1</sup> – entendida como o bloco lógico “no qual se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais, orçamentários, informacionais e outros) que serão aplicados nos processos finalísticos”<sup>2</sup>.

O complexo organograma da Secretaria de Estado abarca 160 unidades administrativas, das quais cerca de 20 delas (o equivalente a 12,5%) se destinam a dotar os meios necessários à consecução das atividades-fim. Para melhor compreensão dessa proporcionalidade, das nove Subsecretarias que assessoram o Secretário-Geral das Relações Exteriores, oito delas são finalísticas e somente uma – a Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior – é responsável pelo suporte administrativo. Os organogramas do Itamaraty, abaixo representados, apresentam melhor a distribuição das competências funcionais do órgão:

**FIGURA 1: Organograma da Secretaria de Estado das Relações Exteriores**



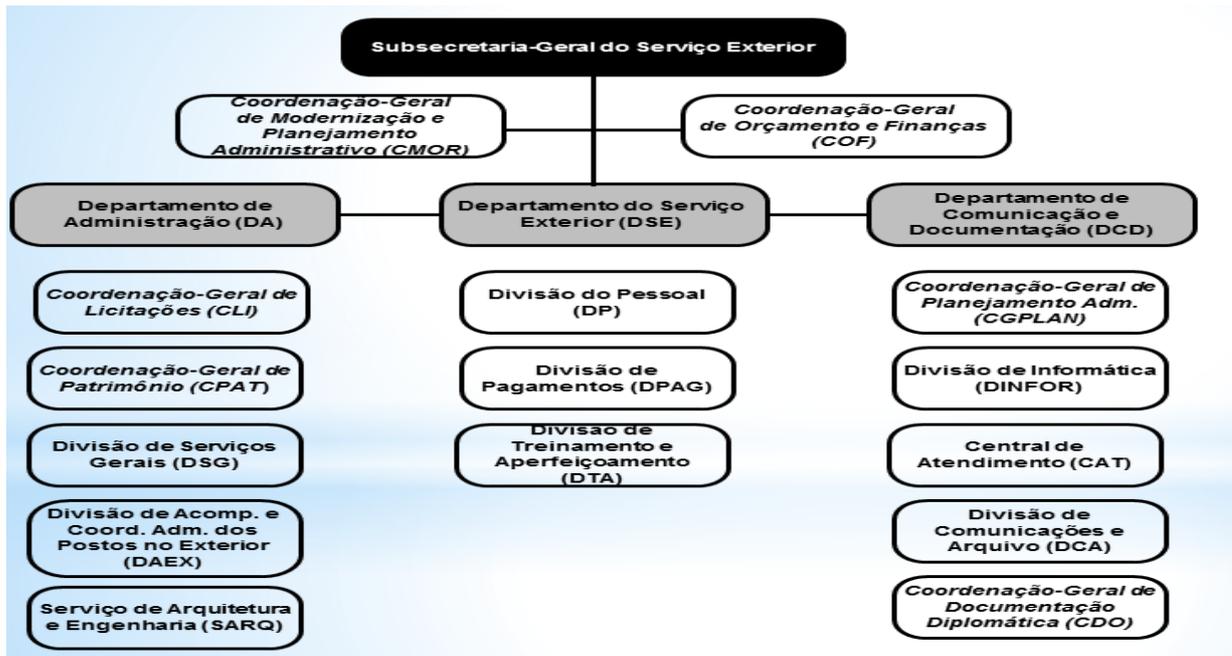
Fonte: <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/organograma-1>

<sup>1</sup> Similar às Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Gestão (SPOAs) dos outros órgãos da administração pública direta.



Administração (que lida com logística e compras), o do Serviço Exterior (que trata dos recursos humanos do órgão) e o de Comunicação e Documentação (que lida com as atividades de informática, de comunicação entre a Secretaria de Estado e os postos no exterior e de gestão documental), conforme ilustração abaixo:

**FIGURA 3:** Organograma da Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior



No exercício dessas funções, é a administração do SEB que tem sido crescentemente demandada por resultados, seja interna (servidores e entidades de classe), seja externamente (órgãos de controle).

### **3. PROBLEMA, HIPÓTESE E OBJETIVOS**

O problema abordado na pesquisa é o de que a estrutura e a cultura organizacionais do Itamaraty não facilitam a seleção criteriosa e a continuidade dos projetos na área-meio, o que produz impactos negativos nos resultados esperados para o órgão. Com base em diagnóstico dos procedimentos existentes e do grau de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como da incorporação de boas práticas em gestão de projetos por meio da estruturação de um Escritório de Projetos ajustado às características do órgão, trabalhar-se-á com a hipótese de que um EP pode induzir a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos na área de suporte administrativo da instituição e pode orientá-la a executar projetos de forma mais eficiente, eficaz e orientada a resultados.

O objetivo geral do trabalho será, então, avaliar as condições para implantação de um Escritório de Projetos na área-meio do MRE, a fim de estabelecer a seleção criteriosa e a gestão eficiente dos projetos de interesse para o órgão.

O primeiro objetivo específico será analisar como a estrutura funcional e a cultura organizacional do Itamaraty afetam, na área-meio, a capacidade de gestão e continuidade de projetos e o registro de informações históricas e lições aprendidas.

O segundo objetivo específico será o de investigar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas atividades-meio do Itamaraty, seja da alta administração, seja dos Diretores de Departamento, seja dos Chefes de Divisões, a fim de apontar o melhor formato de estruturação de um Escritório de Projetos.

O terceiro objetivo específico será o de avaliar a viabilidade de implantação de um Escritório de Projetos na área-meio do Itamaraty e, em caso afirmativo, estudar sob quais premissas e sob qual modalidade o EP deveria ser estruturado, uma vez que o formato do Escritório depende da cultura e da maturidade organizacionais em projetos.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. Aspectos relevantes das três dimensões consideradas – estrutura organizacional, maturidade em gestão de projetos e Escritório de Projetos

Conquanto sejam inúmeros e exaustivos os trabalhos sobre gestão de projetos na administração pública, a presente pesquisa irá abordar a possibilidade de implantação de um Escritório de Projetos na área-meio do MRE e que seja indutor da gestão eficiente, eficaz e efetiva<sup>4</sup> dos projetos de interesse para o órgão.

Nesse contexto, a pesquisa se valerá de três aspectos que se correlacionam: **1)** a estrutura e o ambiente organizacionais, pois esses fatores influenciam o modo pelo qual os projetos são executados; **2)** a maturidade em gerenciamento de projetos, pois esta é diretamente proporcional à capacidade de os projetos atingirem seus objetivos; e **3)** o Escritório de Projetos, capaz de promover o aumento da maturidade da área-meio do Itamaraty em gestão de projetos e cujo formato depende da cultura da maturidade organizacional. Como esses três temas são complementares, interagindo e reforçando-se mutuamente, eles serão explorados a seguir.

### 4.2. A estrutura e o ambiente organizacionais no gerenciamento de projetos

A cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam, positiva ou negativamente, o modo pelo qual os projetos são executados. O *guia do conhecimento do gerenciamento de projetos (guia PMBOK)*<sup>5</sup> reconhece que “as culturas e os estilos podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto atingir seus objetivos”<sup>6</sup>. Culturas e estilos são normalmente conhecidos como “normas culturais”. Essas normas “incluem um conhecimento comum com relação a como abordar a execução do trabalho, quais meios são considerados aceitáveis para tal e quem tem influência na execução do trabalho”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Será importante aqui a diferença consagrada na doutrina em gestão pública entre os conceitos de eficiência (alocação ótima de recursos para o produto desejado), eficácia (atingir satisfatoriamente o produto planejado) e efetividade (impactos positivos trazidos pelos recursos envolvidos no produto).

<sup>5</sup> *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)* / [texto e tradução] Project Management Institute. 4ª Edição – São Paulo, Saraiva, 2012.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 27

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 27.

Humberto Martins Falcão, no capítulo “Remodelando estruturas organizacionais”, da obra *Um guia de governança para resultados na administração pública*<sup>8</sup>, desenvolve o conceito de estruturas como “um **conjunto recorrente** (porque institucionalizado) **de relacionamentos** (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdição sob determinados temas, como representados no organograma) que **organizam o trabalho** entre os membros de uma ou várias organizações” (grifos do autor)<sup>9</sup>.

Assim sendo, a função da estrutura é o de realizar a estratégia. “O melhor desenho da estrutura depende da estratégia e, portanto, é contingencial”<sup>10</sup>. No caso do MRE, órgão político da administração pública direta, a missão estratégica “é auxiliar o Presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução, manter relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileiros no exterior”<sup>11</sup>.

A arquitetura organizacional do Itamaraty está mais próxima do que Henry Mintzberg denomina “estrutura burocrático-mecânica”<sup>12</sup>. As suas características dominantes são de uma “organização por funções”, centralizada<sup>13</sup>, hierarquizada, especializada e baseada numa separação clara entre o pessoal de concepção e o pessoal de execução.

No contexto de uma “organização funcional clássica”<sup>14</sup>, há pouca coordenação horizontal, persistem alta segmentação e especialização das unidades administrativas e quem controla o projeto é o gerente funcional, que já é responsável pelas atividades funcionais (processos de trabalho que se repetem continuamente e que fazem parte da rotina da organização).

As normas culturais do Itamaraty (transitoriedade, insulamento, falta de continuidade das iniciativas) e as características estruturais (hierarquização, segmentação e baixa coordenação horizontal) têm afetado negativamente os resultados e a maneira pela qual os

---

<sup>8</sup> Humberto Martins Falcão, em *Um guia de governança para resultados na administração pública*: Publif Editora, 2010, p. 174-195.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 175.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 175.

<sup>11</sup> In <http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/view>, acesso em 2/6/2013, às 6h34min.

<sup>12</sup> Henry Mintzberg. *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. Ed. Atlas, 2003.

<sup>13</sup> Nesse sentido, a linha hierárquica possui um poder considerável e filtra sucessivamente a informação.

projetos são conduzidos na área-meio, bem como dificultam o registro de informações históricas e lições aprendidas, o que leva a uma baixa maturidade em gerenciamento de projetos.

A cultura e a estrutura organizacionais foram apontadas como uns dos principais fatores que têm um resultado direto no desempenho do gerenciamento de projetos, em estudo de *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos, realizado em 2003, por consultores de empresas nacionais e internacionais especializadas em gerenciamento de projetos<sup>15</sup>.

### 4.3. Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

O entendimento da importância da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações é crescente e relevante para se avaliar o ambiente institucional para prática de projetos no âmbito da área de suporte administrativo do MRE. Segundo Russel Archibaldi, “em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados”<sup>16</sup>. Os modelos de maturidade surgem em um contexto no qual se busca compreender como a aquisição gradativa de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas de GP auxilia as organizações a alcançarem êxito em seus projetos.

Os modelos de maturidade são instrumentos que visam a quantificar, segundo determinados critérios, a capacidade de as instituições gerenciarem seus projetos com sucesso. Existem atualmente diferentes formas de aferição dessa maturidade, sendo os principais deles o Modelo Kerzner-*PMMM*<sup>17</sup> e o Modelo OPM3, do *Project Management*

---

<sup>14</sup> *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)* / [texto e tradução] Project Management Institute. 4ª Edição – São Paulo, Saraiva, 2012, p. 28.

<sup>15</sup> *A Influência dos Fatores Organizacionais no Desempenho do Gerenciamento de Projetos: uma survey nas Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação*. Ricardo Mattos Schneider. Disponível em <http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2012/paper/viewFile/542/104>, acessado em 3/9/2013, às 14h26min.

<sup>16</sup> Russel Archibald. *Managing High-Technology Programs and Projects*, 2003, USA, John Wiley & Sons, p. 396.

<sup>17</sup> O modelo de Kerzner, lançado em 1998, contém 183 perguntas e permite medir como a organização se posiciona em seis níveis. Para mais informações, consultar Kerzner, H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, New York, John Wiley & Sons, 2001.

*Institute* (PMI) <sup>18</sup>. Esses modelos buscam avaliar de que modo as competências individuais, as de equipe e as de organização podem auxiliar na gestão eficiente de projetos.

Um dos autores pioneiros no estudo de maturidade em gerenciamento de projetos, Harold Kerzner, estabeleceu, em 1999, cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas e instituições alcancem a excelência. A maturidade seguiria a seguinte graduação de níveis: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking* e melhoramento contínuo.

No âmbito do PMI, o programa *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3<sup>TM</sup>), lançado em 1998, buscou levantar o conjunto de capacidades inerentes a um gerenciamento de projetos organizacional. Nesse levantamento, foram propostos quatro elementos: as melhores práticas<sup>19</sup>, as capacidades<sup>20</sup>, os resultados<sup>21</sup> e o indicador de desempenho<sup>22</sup>. A partir desses elementos, o OPM3<sup>TM</sup> define que “a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos pode ser verificada por meio da existência de melhores práticas na organização. A existência delas é, por sua vez, verificada por meio das capacidades e de resultados comprovados” <sup>23</sup>.

Uma forma de aferição de maturidade desenvolvida no Brasil foi a concebida em 2002 por Darci dos Santos Prado, na obra *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* <sup>24</sup>. O Modelo de Maturidade Prado-MMGP® foi criado para auxiliar a equipe de gerenciamento de projetos do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) <sup>25</sup> na avaliação do estágio de maturidade dos clientes para os quais presta consultoria. O questionário, que se encontra disponível

<sup>18</sup> O modelo do PMI não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais. Para mais informações, consultar PMI, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation*, PMI – USA, 2003.

<sup>19</sup> As melhores práticas (ou *best practices*) é a melhor maneira reconhecida pelo mercado de atingir uma meta ou um objetivo.

<sup>20</sup> As capacidades (ou *capability*) são o conjunto de competências específicas existentes na organização para executar processos em gerenciamento de projetos.

<sup>21</sup> Os resultados (ou *outcomes*) são aqueles tangíveis ou intangíveis que comprovam a existência de uma capacidade.

<sup>22</sup> O Indicador de Desempenho (ou *Key Performance Indicator*) é o critério pelo qual uma organização pode determinar, qualitativa ou quantitativamente, a existência e o grau associado a uma capacidade.

<sup>23</sup> *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. Ivete Rodrigues, Roque Rabechini Júnior e João Mário Csillag, p. 276.

<sup>24</sup> Darci dos Santos Prado – Nova Lima (MG). INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2010.

<sup>25</sup> O Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), atual Fundação FALCONI, é reconhecido pela capacidade de ajudar as organizações a construir resultados excepcionais pelo aperfeiçoamento de seu sistema de gestão. Fundada pelo Professor Vicente Falconi, atua há mais de 30 anos no mercado. Informações adicionais disponíveis em <http://www.falconi.com/sections/quem-somos/#sthash.aWVLePcK.dpuf>.

gratuitamente na *internet*<sup>26</sup>, já foi aplicado em dezenas de organizações brasileiras privadas e públicas, a exemplo do Banco Central do Brasil e da Secretaria de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado de Minas Gerais (GERAES).

Segundo Darci Prado, maturidade em gerenciamento de projetos “é ligada a quão capaz uma organização está de gerenciar seus projetos.”<sup>27</sup>. De fato, existe uma relação intuitiva entre maturidade e êxito em GP, capaz de propiciar menores prazos, maior aderência aos custos previstos e entrega dos resultados conforme planejado.

É importante compreender que todas as organizações atravessam seus próprios processos de maturidade e que se trata de um estágio que deve preceder a excelência. A maturidade em gestão de projetos, segundo Harold Kerzner, é “o desenvolvimento de sistemas de processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”<sup>28</sup>.

O modelo de Maturidade Prado-MMGP®, entendido como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso, será utilizado para medir o grau de maturidade de gerenciamento de projetos na Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior, do Ministério das Relações Exteriores. Nesse caminho, procurar-se-á aferir: 1) o nível de aceitação do gerenciamento de projetos pela alta administração da área-meio, dos Diretores de Departamento, dos Chefes de Divisão e dos Coordenadores-Gerais; 2) a metodologia (se houver) de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos e processos de trabalho; 3) as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas; e 4) o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização.

A utilização do modelo Prado-MMGP é adequada ao trabalho monográfico, pois permite avaliar o grau de maturidade de um setor específico – a SGEX – dentro da organização – o MRE – para executar projetos com êxito e fornecer resultados confiáveis e robustos.

---

<sup>26</sup> Em <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-PradoMMGP-V1-6-4.pdf>.

<sup>27</sup> *Op. cit.*, p. 18.

<sup>28</sup> *Gestão de Projetos: as melhores práticas* / Harold Kerzner ; tradução Lene Belon Ribeiro – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 45.

Conforme será visto na seção relativa às fontes de pesquisa, esse paradigma contempla cinco níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e seis dimensões de maturidade (competência técnica, uso de metodologias, informatização, competência comportamental, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios) que, “dependendo do nível onde se está, podem apresentar variações de intensidade”<sup>29</sup>.

Buscar-se-á demonstrar, pelos resultados dos questionários, que a área-meio do Itamaraty – a Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior – provavelmente se encontra no nível inicial ou embrionário e que conta apenas com esforços individuais e isolados. As principais características desse estágio são: “conhecimentos dispersos entre os envolvidos; não existe uma metodologia definida; a estrutura organizacional não é adequada para conduzir projetos; os projetos não estão necessariamente alinhados com os objetivos da organização e os envolvidos geralmente não sabem trabalhar em equipe”<sup>30</sup>.

Com base no nível de maturidade em gerenciamento de projetos identificado nas atividades-meio do Itamaraty procurar-se-á apontar o melhor formato de estruturação e operação de um Escritório de Projetos, que induza o crescimento da maturidade organizacional em GP e o auxilie o MRE a cumprir a sua missão institucional.

#### **4.4. A gestão eficiente de projetos e implantação de um Escritório de Projetos na SGEX**

Em paralelo ao desenvolvimento do estudo da maturidade em gerenciamento de projetos, vários autores têm-se preocupado com a questão da implantação de Escritórios de Projetos (PMO, sigla em inglês para *Project Management Office*), compreendido como o *locus* dos projetos no âmbito organizacional. Essa preocupação está relacionada à constatação de que êxito em projetos alcançado nas organizações tem sido diretamente proporcional à existência de um EP.

Os aportes teóricos e as boas práticas em gerenciamento de projetos podem ter repercussão favorável na Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior, caso se conclua afirmativamente pela viabilidade de estruturação de um Escritório de Projetos devidamente

---

<sup>29</sup> *Op. cit.*, p. 24-25.

<sup>30</sup> *Op. cit.*, p. 37.

adaptado às características do órgão. Os padrões, as normas, os métodos e os processos na área de GP podem contribuir no trabalho das pessoas e induzir a instituição a executar projetos segundo o escopo, tempo, custo e qualidade dos resultados esperados.

O *guia do conhecimento do gerenciamento de projetos (guia PMBOK)*<sup>31</sup> reúne um conjunto de normas, métodos, processos e práticas na área de Gerenciamento de Projetos. Nesse manual são descritos os conceitos de projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”<sup>32</sup> e de gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.<sup>33</sup>

O guia traz importantes padrões para nove áreas de conhecimento indispensáveis a um projeto: gerenciamento de integração, escopo, tempo (ou cronograma), qualidade, custos, recursos humanos, aquisições, comunicação e riscos<sup>34</sup>. O manual descreve também os cinco grupos de processos para o gerenciamento de projetos, comparáveis às fases de uma política pública: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento<sup>35</sup>.

Por fim, o guia define um Escritório de Projetos (*Project Management Office, PMO*) como “um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto”<sup>36</sup>.

O livro *Gestão de Projetos: as melhores práticas*<sup>37</sup>, de Harold Kerzner, é valioso para desmistificar a gestão de projetos como “uma ameaça potencial a linhas tradicionais de autoridade”<sup>38</sup> nas instituições e para defender que a mudança nas organizações não pode ser vista como algum ruim, mas, pelo contrário, “significa aperfeiçoamento contínuo”<sup>39</sup>.

---

<sup>31</sup> *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)* / [texto e tradução] Project Management Institute. 4ª Edição – São Paulo, Saraiva, 2012.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>37</sup> *Gestão de Projetos: as melhores práticas* / Harold Kerzner; tradução Lene Belon Ribeiro – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006, Prefácio, p VII.

<sup>38</sup> *Ibidem*, Prefácio, p. VIII.

<sup>39</sup> *Ibidem*, Prefácio, p. VIII.

Em seguida, o autor busca trazer “os pontos mais avançados necessários para a implantação e a busca de excelência em gestão de projetos”<sup>40</sup>. Por fim, procurar-se-á utilizar, para a realidade do Itamaraty, a definição de projeto como “uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente tem-se tornado mais o de articulador e integrador do que o de um especialista. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos como êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

A maior contribuição da obra de Kerzner são as *melhores práticas*, entendidas como “atividades ou processos reutilizáveis que continuamente agregam valor ao produto final dos projetos.”<sup>41</sup>. Segundo o autor, se não documentar as lições aprendidas, “a organização pode rapidamente regredir a maturidade para imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem”<sup>42</sup>. Essas boas práticas, que aumentam a probabilidade de sucesso de cada projeto, podem ser definidas internamente na área-meio do Itamaraty, a fim de aumentar a disseminação do conhecimento, para o bem da instituição.

Gerenciar projetos deixou de ser algo intuitivo, mas sim profissional. O histórico de Escritório de Projetos em outras instituições tem demonstrado que essa unidade organizacional favorece a padronização de operações, aumenta a capacidade de planejamento e a alocação de recursos, bem como prioriza, de forma mais realista, os processos de trabalho.

Pode haver, no processo de análise da viabilidade de um EP na SGEX, a conjunção de dois aspectos antagônicos: de um lado, a necessidade de profissionalizar a gestão de projetos no órgão; e de outro, a natural resistência em se adotar projeto em uma instituição funcional e burocrática como o Itamaraty. A hipótese seria que um EP pode “melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades”<sup>43</sup>. O

---

<sup>40</sup> *Ibidem*, Prefácio, p. 16.

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 32.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>43</sup> *Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo*. Carlos Victor Salvarez Pestana e Gabriela Voss Parajara Valente. In 3º Congresso Consad de Gestão Pública, p. 2. Disponível em [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a)

Escritório poderá atuar, no Itamaraty, um “indutor da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos”<sup>44</sup>.

Analisado o nível de maturidade e reconhecida a importância de um EP como indutor de uma gestão contínua e eficiente de projetos, o último passo será estabelecer de que forma o EP poderia ser estruturado na área-meio do Itamaraty: ou como unidade de suporte ao gerenciamento de projetos ou mesmo como órgão executor de projetos. Isso porque a estruturação depende da cultura e da maturidade organizacional em GP.

Nesse contexto, Casey e Peck<sup>45</sup> abordam três níveis ou formas de atuação do EP conforme os graus de autoridade e de responsabilidade atribuídos a essa unidade: **a)** o Escritório de suporte projetos (estação meteorológica); **b)** o Escritório de controle de projetos (torre de controle); ou **c)** o Escritório estratégico de projetos (*pool* de Pilotos). Nessa linha de gradação, com o decorrer do tempo, conforme a maturidade do órgão em GP crescer, o Escritório pode passar do papel de executor ao de supervisor, deixando de cuidar diretamente dos projetos e passando a acompanhar o portfólio de projetos e dos indicadores de desempenho.

---

\_gestao\_de\_portfolio\_na\_secretaria\_de\_estado\_de\_gestao\_e\_recursos\_humanos\_do\_espirito\_santo.pdf.

Acessado em 18/03/2013, às 21h44min.

<sup>44</sup> *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. Ivete Rodrigues, Roque Rabechini Júnior e João Mário Csillag. Disponível em [http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_7.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf), acesso em 4/6/2013, às 7h53min.

<sup>45</sup> CASEY, William; PECK, Wendy. *Choosing the right PMO setup*. PM Network, USA, Illions, Feb. 2001.

## 5. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A metodologia terá o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito da pesquisa. Como o projeto envolverá tanto pesquisa teórica quanto empírica serão utilizados, segundo a base lógica da investigação, os processos dedutivo e indutivo no processo de construção do texto.

A abordagem do problema será predominantemente descritiva e qualitativa, pois será descrita a complexidade do problema – a estrutura e a cultura organizacionais do Itamaraty não facilitam a seleção criteriosa e a continuidade dos projetos na área-meio – e as suas principais variáveis (transitoriedade, rotatividade, hierarquização e insulamento burocrático). A pesquisa será, por fim, exploratória, uma vez que o objetivo principal é estabelecer relação entre essas características e verificar o ambiente organizacional para a estruturação de um EP.

A pesquisa valer-se-á as fontes documentais e empíricas, a fim de se buscar colaboração entre demonstração lógica e experimentação, entre teoria e prática. As fontes de pesquisa serão importantes para traçar o diagnóstico da estrutura funcional e da cultura organizacional do Itamaraty, bem como os efeitos dela decorrentes.

Para registrar e sistematizar os dados relativos a essas especificidades, será utilizada a documentação disponível no órgão. Para tentar comprovar o diagnóstico de transitoriedade e a rotatividade serão extraídos dados referentes ao tempo médio de permanência dos gerentes nas unidades responsáveis pelas atividades-meio. Com base em banco de dados de recursos humanos, verificar-se-á que esse tempo médio orbita em período menor do que dois anos, já que é uma característica do órgão a rotatividade de pessoal entre a Secretaria de Estado e os postos no exterior. Duas outras fontes documentais relevantes serão o “mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal”, realizada pelo Ministério do Planejamento no ano de 2012 e o Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores.

Além dos dados obtidos internamente, será efetuada uma pesquisa de campo, que tratará da investigação empírica na forma de *survey*, a ser realizada por meio de entrevistas com os gerentes na SGEX e da aplicação de um questionário de maturidade em gerenciamento de projetos, contendo perguntas orientadas tanto aos gerentes quanto aos

operadores que estão envolvidos no planejamento, execução e controle de projetos.

As entrevistas, seja pela forma não diretiva<sup>46</sup>, seja pela estruturada<sup>47</sup>, irão investigar como as reformas no Itamaraty costumam ser reativas (e não prospectivas) e evidenciar que os projetos são realizados de maneira tópica. Por fim, essa técnica poderá comprovar a cultura organizacional e o sistema de insulamento burocrático em que vive o órgão. Procurar-se-á também, por meio de entrevistas, exemplificar os principais projetos da área-meio do Itamaraty e apontar as prováveis falhas na execução destes, tais como má comunicação entre os participantes, planejamento inadequado e processos mal estruturados.

Por fim, a técnica do questionário<sup>48</sup>, formulado com base no Modelo de Maturidade Prado-MMGP® servirá ao duplo propósito de identificar a cultura organizacional do Ministério e de medir o nível de conhecimento em gerenciamento de projetos nas atividades-meio do Itamaraty, seja na alta administração (nível institucional), seja nos Diretores de Departamento (nível departamental), seja nos Chefes de Divisões e Coordenadores-Gerais (nível operacional). Para melhor aferição do perfil da atividade-meio do órgão e do público-alvo, o questionário será aplicado a um universo de pouco mais de 40 servidores, de diferentes carreiras e departamentos e que estejam em posições de chefia (público mais qualificado no tema de gerenciamento de projetos) ou em nível operacional (público que lida diariamente com as tarefas decorrentes da execução de projetos). O questionário, que compreende um total de 40 questões, contempla os 5 (cinco) níveis já mencionados – inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado - e 6 (seis) dimensões – competência técnica, uso de metodologias, informatização, competência comportamental, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Essas 6 dimensões, a depender do nível onde o setor se encontra, podem apresentar diferentes intensidades. O linguajar utilizado no questionário também é “aderente às terminologias utilizadas no PMBOK (PMI) e no ICB (IPMA)”<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> “Por meio delas, colhem-se informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente.” (in *Metodologia do trabalho científico* / Antônio Joaquim Severino. 23ª ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007, p. 125).

<sup>47</sup> “São aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna.” (*Ibidem*, p. 125).

<sup>48</sup> Entendido como o “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. (*Ibidem*, p. 125).

<sup>49</sup> Darci dos Santos Prado, *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*: Nova Lima (MG), INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2010, p. 25.

## 6. RESULTADOS OBTIDOS

### 6.1. Dados documentais – características institucionais do Itamaraty

Para alcançar o objetivo deste estudo, qual seja, avaliar a viabilidade da implantação de um Escritório de Projetos orientado à área-meio do MRE, faz-se necessário apresentar, primeiramente, dados relativos a alguns aspectos que influenciam fortemente os resultados obtidos por estas áreas, a saber: a) incremento no número de unidades administrativas na Secretaria de Estado e nos postos no exterior; b) tempo médio de permanência dos gerentes (diplomatas) e operadores (Oficiais e Assistentes de Chancelaria) nas unidades responsáveis pelas atividades-meio; e c) conclusões do Ministério do Planejamento sobre o perfil de atuação da unidade de gestão de pessoas do Itamaraty.

Na última década a estrutura do Ministério, tanto na Secretaria de Estado quanto na rede de postos no exterior, cresceu muito, à alta velocidade, mas não foi possível à área-meio acompanhar esse crescimento. Em 2003, o Itamaraty dispunha na Secretaria de Estado de 106 unidades administrativas – as quais abarcam gabinetes do Ministro de Estado e do Secretário-Geral das Relações Exteriores, Subsecretarias, Departamentos, Coordenações-Gerais e Divisões. Atualmente, o número dessas unidades remonta a 160, um crescimento de aproximadamente 51%.

**TABELA 2:** Quantidade de Unidades Administrativas na SERE

Ano	Número de Unidades Administrativas
2003	106
2013	160

Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)

Além de numerosa, essa arquitetura organizacional, prevista no Decreto de Estrutura<sup>50</sup> e no Regimento Interno da Secretaria de Estado<sup>51</sup>, revela uma escala decisória burocrática que obedece a uma estrutura verticalizada, rígida, funcional e hierárquica, iniciando o processo com os Chefes de Divisões, que respondem aos Diretores de Departamento, os quais, por sua vez, estão submetidos ao Subsecretário Geral. Este deve responder ao Secretário Geral, que

<sup>50</sup> Decreto n.º 7.304, de 22 de setembro de 2010.

<sup>51</sup> Portaria MRE n.º 212, de 30 de abril de 2008.

articula com os Chefes de Gabinete e com o Ministro de Estado as decisões de política externa. Essa rigidez estrutural enrijece condições de operação e atualização do Ministério.

Coincidentemente, houve, no exterior, um aumento de 51% no número de postos dentre Embaixadas, Consulados, Delegações e Escritórios, dos quais 21% no quinquênio 2003-2007 e 30% no período de 2008-2013:

**TABELA 3:** Evolução na quantidade de postos e na lotação de servidores no exterior

<b>Ano</b>	<b>Número de postos</b>	<b>Lotação de servidores no exterior</b>
<b>2003</b>	151	1326
<b>2007</b>	182	1508
<b>2013</b>	228	2047

Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)

Com relação ao tempo médio de lotação de diplomatas (gestores públicos) e oficiais e assistentes de chancelaria (servidores administrativos) nas unidades administrativas da SGEX no período de 2000 a 2013, foi calculada a média de dias, meses e anos de permanência desses servidores (224 diplomatas e 819 oficiais e assistentes de Chancelaria), levando-se em consideração os Departamentos, Coordenações-Gerais e Divisões vinculadas a essa Subsecretaria:

**TABELA 4:** Média de permanência nas unidades administrativas da SERE

<b>Média de permanência</b>	<b>Diplomatas</b>	<b>Oficiais e Assistentes de Chancelaria</b>
Dias	591,69	688,75
Meses	19,72	22,96
Anos	1,62	1,89

Fonte: SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos)

Os dados acima mostram que o tempo médio de lotação, seja dos gerentes seja dos operadores das unidades administrativas, orbita em período menor do que 2 (dois) anos, já que é uma característica do Itamaraty a rotatividade de pessoal entre a Secretaria de Estado e os postos no exterior. Esse diagnóstico denuncia as características da transitoriedade e da rotatividade no órgão.

Outra fonte documental relevante, o “mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal”, realizada pelo Ministério do Planejamento, no ano de 2012, evidenciou que no Ministério das Relações Exteriores, à semelhança de outros órgãos, prevalece uma unidade de gestão de pessoas com “estrutura tipicamente burocrática” e “existe uma extensa hierarquia vertical dotada de subunidades segmentadas a partir de sua especialidade”. Essas informações são relevantes porquanto revelam como essa estrutura funcional dificulta a gestão eficiente de projetos e o registro de lições aprendidas.

O estudo do MP também abarcou um aspecto denominado “o dinamismo das decisões estratégicas”. Foi identificado nesse particular que, na área de recursos humanos do Itamaraty (o que pode, de certa forma, ser estendido aos outros setores da área-meio), predomina a “atuação reativa, de modo que as alternativas estratégicas adotadas por tais unidades são definidas apenas posteriormente à constatação de mudanças ambientais e organizacionais”.

Com base no conjunto desses dados já é possível inferir que, na última década, o Ministério das Relações Exteriores cresceu muito, à alta velocidade. Não foi possível, contudo, à área-meio acompanhar esse crescimento em termos de planejamento administrativo e de gestão de projetos, em razão, de um lado, do alto grau de movimentação de pessoal e do curto período de lotação nas unidades que compõem a SGEX; de outro, em razão da própria estrutura funcional rígida, a qual dificulta a continuidade na gestão de projetos e retarda o ritmo das mudanças e modernizações necessárias.

## **6.2. Entrevistas**

Outro aspecto importante a ser considerado no estudo da viabilidade de implantação de um Escritório de Projetos é a opinião daqueles que lidam diretamente com as decisões relativas a gerenciamento de projetos, desde a alta administração, passando pelos Diretores de Departamento, até os Coordenadores-Gerais e Chefes de Divisão.

As entrevistas foram realizadas, ao longo do mês de junho de 2013, com:

- 1) O Subsecretário-Geral das Relações Exteriores;
- 2) Os Diretores dos Departamentos;

- 3) Os Coordenadores-Gerais; e
- 4) Os Chefes de Divisão.

Foram feitas, ao todo, 15 entrevistas, das quais uma pela forma não-diretiva e as outras quatorze pela forma estruturada.

### **6.2.1. Entrevista não-diretiva com o Subsecretário-Geral do Serviço Exterior (SGEX)**

No primeiro caso, foi solicitado ao Subsecretário-Geral do Serviço Exterior que, com base em sua larga experiência de administração pública, comentasse sobre a atuação da área-meio em gestão de projetos. Foram identificados três aspectos que dialogam com o tema objeto da pesquisa.

O primeiro foi a afirmação de que a maior dificuldade do Itamaraty é a informatização. Esse reconhecimento está em consonância com as declarações, em entrevistas conduzidas com o Chefe da Divisão de Informática e com o Diretor do Departamento de Comunicações e Documentação, de que o Itamaraty, entre todos os órgãos da administração pública federal, se encontra na penúltima posição em ranking de tecnologia da informação. A declaração coincide também com o baixo grau de aderência da SGEX à dimensão da informatização. O Subsecretário reconheceu esse baixo nível acarreta falta de memória na organização e que “a discussão mais sofisticada fica prejudicada porque se descortina estágio anterior de desconhecimento da realidade”.

Outro elemento importante foi a menção à história da própria instituição. Por se tratar o Itamaraty de um Ministério muito antigo, de um lado há o aspecto positivo de “preservação das boas tradições”; de outro lado, o ponto negativo reside na preponderância de um “espírito mais conservador”. A observação em particular é importante para compreender a dificuldade de implantação de novos modelos de gestão e a resistência histórica à mudança e a inovações no órgão.

O último aspecto foi a afirmação de que o Itamaraty, considerado um Ministério atípico porque se volta para o exterior, necessita evoluir de uma realidade de má utilização de recursos humanos e materiais e de difícil controle das tarefas para a implantação de

programas que modernizem e racionalizem os métodos de trabalho e aperfeiçoem as soluções técnicas.

### **6.2.2. Entrevistas estruturadas**

Foram entrevistados, ao todo, 14 ocupantes de posições de Chefia, distribuídos da seguinte forma:

- No âmbito da Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior, o Senhor Coordenador-Geral de Modernização e Planejamento;
- No âmbito do Departamento de Comunicações e Documentação, o Diretor do DCD, o Chefe da Divisão de Informática, o Chefe da Divisão de Comunicações e Arquivo, o Coordenador-Geral de Documentação Diplomática e a Coordenadora-Geral de Planejamento Administrativo;
- No âmbito do Departamento do Serviço Exterior, o Chefe da Divisão do Pessoal, a Chefe da Divisão de Pagamentos e a Chefe da Divisão de Treinamento e Aperfeiçoamento;
- No âmbito do Departamento de Administração, a Chefe da Divisão de Serviços Gerais, a Chefe da Divisão de Acompanhamento e Coordenação Administrativa dos Postos no Exterior, a Coordenadora-Geral de Patrimônio, o Coordenador-Geral de Licitações e o Chefe do Setor de Arquitetura e Engenharia.

No que se refere à distribuição dos entrevistados em cargos em comissão, 1 é ocupante de DAS 101.5, 11 (74%) são ocupantes de DAS 101.4, 1 é ocupante de DAS 101.3 e 1 é ocupante de DAS 101.2. Percebe-se, portanto, que a maioria dos entrevistados ocupa cargos de gerência nas diferentes áreas da administração. Outro dado se refere ao gênero dos entrevistados: 8 (53%) são do sexo masculino e 6 (47%) do sexo feminino.

Foi elaborado um roteiro contendo 5 (cinco) perguntas aos entrevistados:

- a) Em sua opinião, onde a Administração do Itamaraty se encontra atualmente na área de gestão de projetos?**

- b) Para onde a área meio poderá ir na área de gerenciamento de projetos?**
- c) Como Vossa Excelência / Vossa Senhoria acha que a Administração poderia aprimorar suas práticas em gestão de projetos?**
- d) Cite até 3 (três) projetos em sua área de atuação atualmente em curso.**
- e) Quais seriam, em sua opinião, as principais dificuldades e os desafios para melhoria na área de projetos na Administração?**

Para melhor compreensão dos resultados das entrevistas, a análise seguirá a seguinte ordem: estágio atual da área-meio em gestão de projetos; dificuldades e desafios; exemplos de projetos em curso; e sugestões de como as práticas em GP podem ser aprimoradas.

#### **6.2.2.1. Estágio atual da área-meio do Itamaraty em gestão de projetos**

Por ocasião das entrevistas, foi verificado de início um nível baixo de conhecimento do que significa gestão de projetos e uma confusão entre o conceito de projetos e de operações. Isso é compreensível, uma vez que, nas unidades da SGEX, os Chefes das Divisões e os Coordenadores-Gerais desempenham, simultaneamente, as funções de gerentes de processos e de projetos.

A quase totalidade dos entrevistados reconheceu que a área administrativa do Itamaraty se encontra em estágio embrionário em gestão de projetos. Essa percepção foi confirmada pelos resultados dos questionários de maturidade aplicados aos funcionários que trabalham sob a supervisão dos entrevistados, consoante será visto adiante. Ainda nessa linha, alguns entrevistados reconheceram que os projetos são geridos, tradicionalmente de forma *ad hoc*, impulsionados por exigências exógenas.

#### **6.2.2.2. Dificuldades e desafios ao Itamaraty na gestão de projetos**

Os motivos para essa baixa capacidade de gestão de projetos podem ser extraídos das respostas dos entrevistados à última pergunta, relativa às principais dificuldades e desafios para melhoria na área de projetos na área administrativa do MRE. Essas respostas possibilitaram o tratamento das informações de modo sistêmico e a identificação de alguns padrões, como os relacionados abaixo:

- Falta de uma política institucional de gestão administrativa (DINFOR, DCD);
- As mudanças de prioridades ocorrem conforme as orientações políticas (DPAG, DCD);
- Problema da rotatividade de pessoal (DINFOR, DPAG, DCD, DSG, CPAT), desde o operador até as “chefias da casa”, a qual inviabiliza projetos de longo prazo;
- Área-meio é muito reativa e sobrecarregada (DPAG, DAEX);
- Não há uma cultura de projetos, a gestão dá-se por casos tópicos e em bases voluntaristas (DCD, DP);
- Falta de coordenação horizontal (DCD, CGPLAN, CMOR);
- Falta de envolvimento do comando do Ministério (DCD);
- Falta de padronização da gestão (DCD);
- Falta de instrumentos confiáveis para a verificação da realidade e de ferramentas para fornecer os dados necessários ao planejamento (DSG, DAEX);
- Falta de conscientização do papel dos diplomatas como gestores públicos (DP, DSG);
- Estrutura tradicional e burocrática dificulta a gestão de projetos (CGPLAN, DCA);
- A tentativa de atender a uma cultura de preservação de métodos tradicionais diminui e compromete a própria concepção das técnicas de modernização (DCA); e
- A maioria das mudanças na administração do SEB vem de imposições externas, de outros órgãos da Esplanada (DP, CMOR).

### 6.2.2.3. Exemplos de projetos geridos pela Administração do Itamaraty

Essa pergunta foi importante para se conhecer os projetos atuais e prioritários de cada área, aos quais poderiam ser aplicados métodos e ferramentas modernas de gestão de projetos, bem como de acompanhamento de seus resultados. Esses exemplos foram levantados com o intuito de demonstrar a grande demanda por resultados na área-meio. Seguem abaixo alguns projetos interessantes da área-meio do MRE:

- **“Rede Mundial” Itamaraty:** projeto do DCD e da DINFOR de estabelecer, nos 226 postos no exterior, as mesmas ferramentas e programas corporativos do Ministério utilizados na Secretaria de Estado, de modo a ela integrar-se. A iniciativa já foi iniciada e atualmente 7 postos já se encontram no âmbito do projeto;

- **Sistema de Gestão Integrada de Pessoal (GIP):** projeto conjunto do DCD e da DINFOR, o GIP visa a substituir e atualizar o atual Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) do Itamaraty;
- **Construção de nova Chancelaria em Nova Delhi:** projeto do Departamento de Administração e acompanhado pelo Serviço de Arquitetura e Engenharia, a construção da nova Embaixada é importante no contexto da parceria estratégica do Brasil com a Índia;
- **PPV eletrônico:** projeto da DPAG, em coordenação com a DINFOR, visa a criar sistema eletrônico de cálculo e processamento de todos os pedidos de providências de viagem (PPV) – passagens aéreas e diárias dos servidores do Ministério das Relações Exteriores;
- **Contratação de consultoria para obtenção de Certificado LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*):** projeto da CLI e da DSG para obtenção de atestado de sustentabilidade das edificações do MRE e para nortear futuras contratações que sigam os mesmos parâmetros de sustentabilidade e eficiência energética;
- **Sistema de Recursos Tecnológicos dos Postos (SRTP):** projeto da CGPLAN de troca de um quarto a um terço de computadores por ano, em toda a rede de postos no exterior, seja por meio de leasing, seja por compra direta, bem como de fixação de quantitativo de computadores e periféricos, conforme a lotação numérica de pessoal em cada posto;
- **Ponto eletrônico:** projeto da DP, em coordenação com a DSG e a DINFOR, para aquisição e implantação de sistema eletrônico de controle de frequência dos servidores lotados na Secretaria de Estado, no contexto de busca de maior eficiência no serviço público;
- **Moodle para cursos de capacitação:** projeto da DTA, em coordenação com a DINFOR, para criação de plataforma de *e-learning* para gestão da informação e conteúdos relativos a todos os cursos de capacitação promovidos pelo Ministério;

#### 6.2.2.4. Como a área-meio poderia aprimorar sua prática em gestão de projetos

As perguntas (para onde a área-meio poderia melhorar sua prática em gestão de projetos e de que forma isso pode ser atingido) foram as mais difíceis de responder, ante o desconhecimento, de boa parte dos entrevistados, sobre as metodologias e ferramentas sobre gestão de projetos. Essa dificuldade é resultado da falta de uma cultura de projetos no Itamaraty e de sua estruturação como uma organização funcional clássica, na qual não existe uma separação clara entre gerente operacional e gerente de projetos. Um dos entrevistados, o senhor Chefe da CLI, chegou a reconhecer que, no órgão, existe um nível muito baixo de consciência do que é projeto.

De qualquer forma, os tópicos mencionados pelos entrevistados e abaixo mencionados reconhecem a importância e revelam o interesse em promover mudanças nas práticas administrativas e de gerenciamento de projetos SGEX. Como verificará a seguir, o aprimoramento da prática em gestão de projetos perpassa por maior apoio vertical (patrocínio dos altos dirigentes da instituição) e integração horizontal (tanto entre as unidades da área-meio quanto entre essas e as unidades da área-fim). A melhoria pressupõe também revisão dos processos de trabalho e abertura da instituição aos modelos de gestão utilizados por outros órgãos da administração pública:

- Engajamento político de alto nível para a aceitação da prática de gestão de projetos (DINFOR, DCD, CGPLAN <sup>52</sup>);
- Integração horizontal entre as unidades da área-fim e as unidades da área-meio (DCD, CGPLAN, CPAT);
- Autocrítica, autoavaliação e autoconsciência interna para a dificuldade em gerir projetos (DINFOR);
- Informatização e desenvolvimento da tecnologia da informação (SGEX, DCD, DAEX, DPAG, CPAT);
- Revisão dos atuais processos de trabalho (DCD, DAEX);
- Necessidade de maior padronização da gestão e criação de metodologias em gestão de projetos (DCD, CLI);
- Mais autonomia, descentralização e despersonalização do processo decisório, sobretudo na área de gestão de projetos (DCD);

---

<sup>52</sup> “Para mim, a questão chave para a melhoria da gestão de projetos na Administração seria um maior engajamento da alta chefia do Itamaraty, nos diversos projetos, na qualidade de patrocinador ou "sponsor". O

- A SGEX poderia se fortalecer como unidade de megasuporte para projetos da área-fim (CLI);
- Necessidade de *accountability* – prestação de contas pela gestão (DCD, DP);
- Importância da capacitação de pessoal em gestão de projetos (DTA, DP, CPAT);
- Adesão ao modelo de gerenciamento de projetos poderia ser um excelente caminho para aumentar a eficiência da área meio do Itamaraty (CGPLAN); e
- Promoção de maior integração da área-meio do Itamaraty com atores externos permite maior continuidade e eficiência da gestão administrativa (DP, CMOR).

Os comentários da Senhora Chefe da CGPLAN resumem, de certa forma, o itinerário que a área administrativa deve percorrer para o aprimoramento da prática de gestão de projetos:

*“A gestão de projetos requer celeridade, diálogo horizontal entre as partes envolvidas, previsibilidade de recursos e participação ativa do patrocinador do projeto (sponsor) para que se alcance o êxito. O Itamaraty, como unidade da Administração Pública sofre muito com a incapacidade de prever seu orçamento para o futuro, mas poderia melhorar muito a gestão de projetos se diminuísse internamente a burocracia para tomada de decisões, estimulasse o diálogo direto entre as suas diferentes áreas, bem como se exigisse que a alta chefia participasse ativamente das rotinas e desafios dos projetos administrativos”.*

### 6.3. Questionário sobre maturidade em gestão de projetos

A técnica do questionário, complementar as entrevistas, visa a medir o nível de conhecimento em gerenciamento de projetos. Para melhor aferição do perfil da atividade-meio e do público-alvo, foram respondidos 41 (quarenta e um) questionários, por servidores de diferentes carreiras e departamentos e que se encontram em posições de gerência ou de apoio.

Como mencionado no capítulo 4.3. (p. 22-24), utilizou-se, no presente trabalho, o “questionário de avaliação de maturidade”, com base do modelo de Maturidade Prado-MMGP<sup>53</sup>. Desenvolvido no Brasil e crescentemente utilizado em organizações públicas e

---

*maior engajamento naturalmente iria estimular o diálogo entre as partes e diminuir a burocracia para a tomada de decisões”.*

<sup>53</sup> O Instituto de Desenvolvimento Gerencial tem realizado, anualmente, com base no conceito *Maturity by Project Category Model*, a Pesquisa Archibald & Prado, que visa a aferir a maturidade em gerenciamento em

privadas com atuação em diferentes ramos, esse instrumento busca mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos com sucesso, em termos de prazo, custo, qualidade, segurança, moral, aprendizado e conhecimento.

O Questionário Prado-MMGP possui os seguintes atributos <sup>54</sup>:

- É pequeno (apenas 40 questões);
- É simples de usar;
- É confiável;
- Fornece resultados coerentes (robusto);
- Possui universalidade (pode ser utilizado por diferentes categorias de projetos); e
- É capaz de medir aspectos que estão ligados ao sucesso no GP;

Com base nas respostas obtém-se, ao final do questionário, um resultado relativo ao nível de maturidade do setor avaliado, com nota que varia de 1 a 5, sendo que os intervalos entre 1 e 2, 2 e 3, 3 e 4, 4 e 5 e acima de 5 correspondem, respectivamente, aos níveis de maturidade inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado. A característica de o resultado ser um número fracionário está em consonância com diversos modelos de maturidade, inclusive o OPM3, do PMI. Esse fator também reflete as discrepâncias, no âmbito do setor analisado, de conhecimento das práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos entre os funcionários.

No caso da Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior (SGEX), os 41 servidores responderam, cada um, às 40 questões sobre maturidade em gerenciamento de projetos, subdivididas em 4 níveis (conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado). Distribuída em sua maioria entre operadores (o equivalente a técnicos) e chefias (o equivalente a gerentes), respectivamente, 73% e 27%, a amostra revelou participação ligeiramente superior de servidores do sexo masculino (60%).

Em relação à distribuição da pesquisa por unidades temáticas, 10% dos consulentes são provenientes da área de modernização e planejamento (CMOR), 32% de áreas

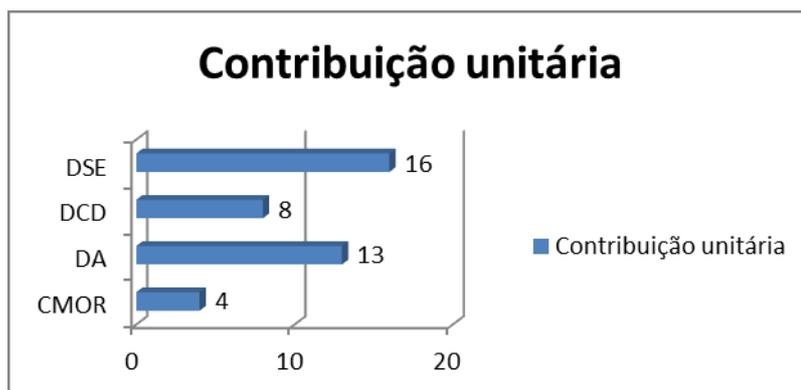
---

projetos nas organizações brasileiras. Maiores informações podem ser obtidas no sítio eletrônico [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com).

<sup>54</sup> Op. Cit., p. 24-25.

subordinadas ao Departamento de Administração (DA), 20% de unidades vinculadas ao Departamento de Comunicações e Documentação (DCD) e 39% de setores afetos ao Departamento do Serviço Exterior (DSE). A contribuição para a amostra segue no gráfico abaixo:

**FIGURA 4:** Contribuição unitária no questionário de maturidade em GP



No que diz respeito a gerenciamento de projetos, a maioria dos respondentes afirmou desconhecer essa prática, o que parece apontar para um nível inicial de maturidade na área-meio do órgão.

### 6.3.1. A obtenção dos resultados

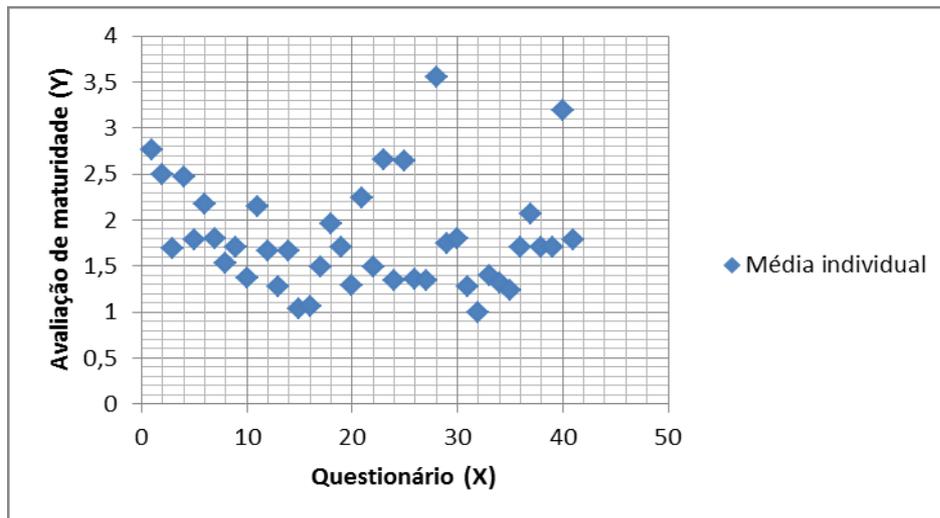
O modelo de Maturidade Prado-MMGP permite que a avaliação seja subdivida em três seções:

- a) A avaliação da Maturidade (escala de 1 a 5);
- b) Aderência aos níveis de maturidade (gráfico); e
- c) Aderência às dimensões (gráfico).

#### 6.3.1.1. A avaliação da Maturidade (escalar)

Analisadas todas as respostas, foi identificado que a média obtida, na avaliação de maturidade da área administrativa do Itamaraty, foi a de 1,79, o que corresponde ao nível inicial em gerenciamento de projetos. A nota mais baixa atribuída foi a de 1 e a maior foi de 3,19. O gráfico abaixo apresenta as variações nas avaliações individuais de maturidade (eixo vertical, Y) consoante questionário respondido (eixo horizontal, X):

**FIGURA 5:** Variações nas avaliações de maturidade por questionário respondido



A média obtida – 1,79 – maturidade “fraca” ou inicial <sup>55</sup>, confirma o entendimento inicial e denota que, na área meio do Itamaraty, há esforços isolados e individuais em gerenciamento de projetos. As principais características desse nível de maturidade são: “conhecimentos dispersos entre os envolvidos; não existe uma metodologia definida; a estrutura organizacional não é adequada para conduzir projetos; os projetos não estão necessariamente alinhados com os objetivos da organização e os envolvidos geralmente não sabem trabalhar em equipe”.

### 6.3.1.2. Aderência aos níveis (pontos)

Com base nas médias das 41 respostas, apurou-se também o percentual de aderência a cada nível (coluna pontos). O índice de aderência é entendido como “um determinado nível

<sup>55</sup> “ A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, ‘boa vontade’ ou do ‘melhor esforço’ individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas”. *In Op. Cit.*, p. 37.

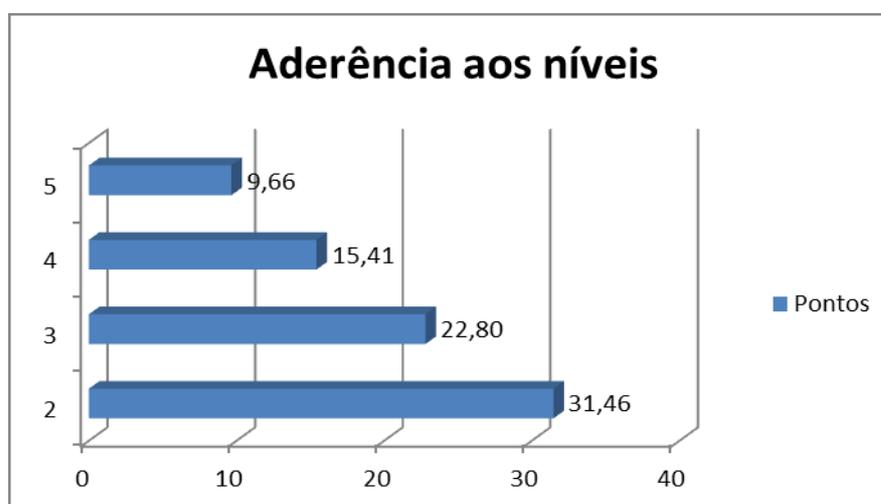
de maturidade ao valor obtido (pontos) que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível”.<sup>56</sup>

Segundo o modelo proposto, os pontos de maturidade devem ser interpretados da seguinte forma:

- Até 20 pontos: aderência fraca;
- Até 40 pontos: aderência regular;
- Até 70 pontos: aderência boa;
- Até 90 pontos: aderência ótima;
- Até 100 pontos: aderência total.

A média de todas as respostas aponta para os seguintes pontos de aderência nos níveis:

**FIGURA 6:** Aderência aos níveis de maturidade em GP



Isso demonstra que à medida que a fase de maturidade prevista no questionário sobe, o percentual de aderência ao nível diminui. Percebe-se que nos níveis 2 e 3 (conhecido e padronizado) o índice de aderência é regular, ao passo que nos níveis 4 e 5 (gerenciado e otimizado) esse índice é fraco. A média dos pontos obtidos em cada nível é de **19,84**, o que demonstra uma aderência média fraca, o que se encontra em consonância com o grau de maturidade fraco (1,8) apontado no item anterior.

<sup>56</sup> *Op. Cit.*, p. 67.

### 6.3.1.3. Aderência às dimensões (percentual)

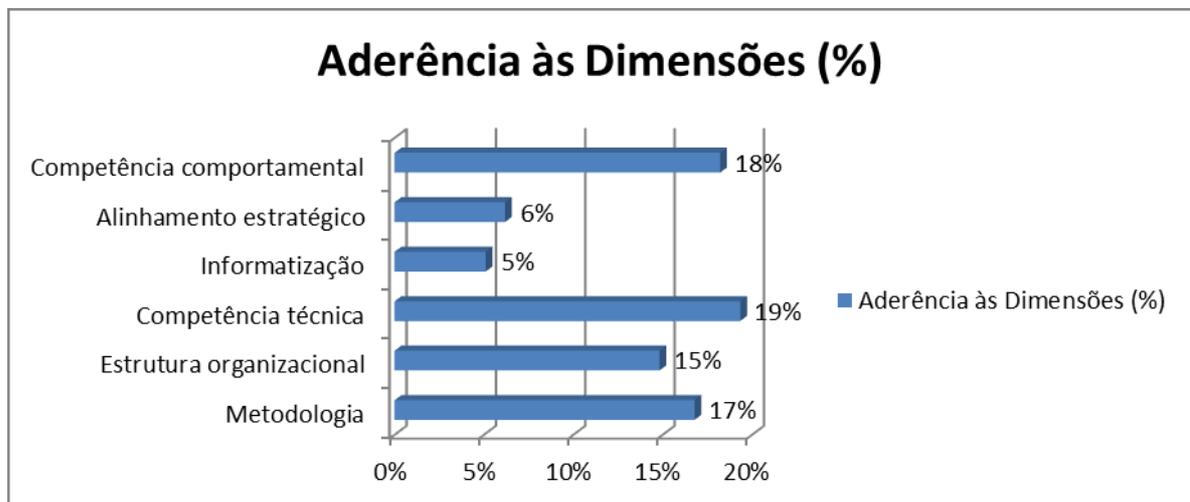
O último componente da avaliação é o percentual de aderência do setor estudado a cada uma das seis dimensões propostas – competência técnica, uso de metodologias, informatização, competência comportamental, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Isso porque o modelo parte do pressuposto de que essas dimensões “estão presentes em cada nível de maturidade: o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em cada dimensão”.<sup>57</sup>

De maneira semelhante à aderência aos níveis, devem-se interpretar os valores obtidos para cada dimensão da seguinte forma:

- Até 20%: aderência fraca;
- Até 40 %: aderência regular;
- Até 70 %: aderência boa;
- Até 90 % aderência ótima;
- Até 100 %: aderência total.

A média das respostas aponta para os seguintes percentuais de aderência às dimensões:

**FIGURA 7:** Aderência às dimensões de maturidade em GP



<sup>57</sup> *Op. Cit.*, p. 30.

Essas percentagens indicam que a aderência da área-meio do Itamaraty é fraca nas seis dimensões e que há uma necessidade de aperfeiçoamento contínuo em todas elas. Revelam também que, de um lado, a informatização é o principal desafio para uma eficiente gestão de projetos (o que coincide com o resultado das entrevistas) e que, de outro, a competência técnica está dispersa em conhecimentos isolados experiências pontuais de gerenciamento de projetos.

#### 6.3.1.4. Avaliação Final da Maturidade (AFM)

A avaliação final da maturidade é obtida pela fórmula:

$$\text{AFM} = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

No caso da área-meio do Itamaraty, os pontos foram distribuídos nos níveis de maturidade da seguinte maneira:

**FIGURA 8:** Distribuição dos pontos da Avaliação Final de Maturidade por nível

Nível	Pontos obtidos	Perfil de aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	31,46										
3	22,80										
4	15,41										
5	9,66										

Total de pontos obtidos: 79,33

$$\text{AFM} = (100 + 79,33) / 100 = \underline{\underline{1,79}}$$

“Observe, mais uma vez, que a AFM é uma média entre os percentuais de aderência aos diversos níveis. Isto pode parecer estranho, mas a prática demonstrou que existe um perfil característico para organizações que ocupam diferentes valores para maturidade”<sup>58</sup>. No caso da área administrativa do Itamaraty, a AFM de 1,79 provavelmente indica que SGEX encontra-se “no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, ‘boa vontade’ ou do ‘melhor esforço’ individual. Geralmente não se faz

planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas”<sup>59</sup>.

Essas conclusões convergem com as opiniões de alguns entrevistados, para os quais os esforços para a execução de projetos são isolados e, muitas vezes, decorrentes de exigências externas, como as oriundas do Ministério do Planejamento (a exemplo da Instrução Normativa 04/2010, a qual dispõe sobre “o processo de contratação de soluções de tecnologia da informação” pelos órgãos do Poder Executivo Federal) e dos órgãos de controle interno (Controladoria-Geral da União) e externo (Tribunal de Contas da União).

Verifica-se, portanto, a necessidade de implantação de uma plataforma organizada e um programa para aperfeiçoamento das práticas em gestão de projetos na administração do Serviço Exterior Brasileiro, conforme será visto no próximo capítulo.

---

<sup>58</sup> *Op. cit.*, p. 68.

<sup>59</sup> *Op. cit.*, p. 37.

## 7. ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA ÁREA-MEIO DO ITAMARATY

### 7.1. A viabilidade de um EP na área-meio e as premissas para seu funcionamento

As fontes de pesquisa utilizadas (documentais, entrevistas e questionários) no capítulo anterior foram importantes para evidenciar que:

- a) Na última década, a estrutura do Ministério das Relações Exteriores cresceu à alta velocidade e tornou-se mais complexa, tanto na Secretaria de Estado, quanto na rede de postos no exterior. Não foi possível, por enquanto, à área de suporte administrativo (SGEX) acompanhar esse crescimento em termos de gestão de projetos, em razão, de um lado, do alto grau de movimentação de pessoal e do curto período de lotação nas unidades que compõem essa Subsecretaria; de outro, em razão da própria estrutura funcional, a qual dificulta a continuidade na gestão de projetos e retarda o ritmo das mudanças e modernizações necessárias;
- b) Os gestores da área administrativa reconhecem que o Itamaraty se encontra em fase embrionária em gestão de projetos. Essa baixa capacidade deve-se, sobretudo, à falta de uma cultura e de uma metodologia em gestão de projetos; à falta de um patrocinador (*sponsor*) e de coordenação horizontal; e à dinâmica estrutural do órgão, pautada pela rigidez operacional e por uma cultura institucional resistente a mudanças;
- c) Nesse estágio inicial de maturidade, os esforços em gerenciamento de projetos na SGEX são isolados e individuais; os conhecimentos encontram-se dispersos entre os envolvidos; não existe uma metodologia definida; a estrutura organizacional não é adequada para conduzir projetos; os projetos não estão necessariamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização e os envolvidos geralmente não sabem trabalhar em equipe.

Com base nesse cenário, entende-se que, sob determinadas premissas, é viável a adoção de um Escritório de Projetos na área-meio do Itamaraty, o que deverá, a exemplo de outros órgãos de governo, promover o aumento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

Confirma-se, de plano, a conjunção de dois aspectos antagônicos: de um lado, a necessidade de profissionalizar a gestão de projetos no órgão; e de outro, a natural resistência em se adotar modernizações em uma instituição funcional e burocrática como o Itamaraty. Nesse contexto, reitera-se a contribuição de Harold Kerzner no sentido de desmistificar a gestão de projetos como “uma ameaça potencial a linhas tradicionais de autoridade”<sup>60</sup> nas instituições. A mudança nas organizações não pode ser visto como algum ruim, mas, pelo contrário, significa a busca de aprimoramento institucional contínuo.

A indicação seria a de que “desenvolver, participativamente, uma estrutura flexível capaz de intervir sobre os principais agentes limitadores da gestão de projetos da organização aumenta a adesão a chances de sucesso da abordagem por projetos”<sup>61</sup>. Essa estrutura poderia se constituir em uma unidade ou em um grupo de pessoas responsáveis por garantir um conjunto mínimo de práticas em gestão de projetos. Assim, o EP poderia ser estruturado a partir de uma concepção aberta, na qual os gerentes e principais colaboradores da área-meio delineariam as principais diretrizes e os objetivos dessa unidade.

Para que o EP tivesse condições mínimas de operação e possa melhorar a produtividade da SGEX em gerenciamento de projetos, é preciso que algumas premissas estejam asseguradas. Essas premissas, abaixo sugeridas, partiram da análise das principais causas-raízes da falta de uma cultura de projetos, muitas delas mencionadas pelos gerentes, por ocasião das entrevistas:

**1) Participação ativa de um *sponsor* de alto nível:** esse patrocinador poderia ser o dirigente máximo do Itamaraty (Ministro de Estado das Relações Exteriores) ou o Secretário-Executivo (Secretário-Geral das Relações Exteriores) ou, pelo menos, o Subsecretário de Orçamento, Planejamento e Administração (no caso do Itamaraty, o Subsecretário-Geral do Serviço Exterior). Esses são os principais atores que podem influenciar uma mudança cultural para gestão de projetos orientada a resultados. O processo de educação deve começar por esses gerentes seniores. “Por que um funcionário iria apoiar uma mudança que não é

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, Prefácio, p. VIII.

<sup>61</sup> Conforme “Marcos referenciais do EP I MJ”, in *Arquitetura do Escritório de Projetos*, Ministério da Justiça, Brasília, novembro de 2011.

sustentada pela cúpula da organização?”<sup>62</sup>. Deve haver, na alta administração, o mínimo consenso sobre a importância de gerenciamento de projetos para o crescimento da organização. Esse consenso pode ser construído, inicialmente, por meio de *workshops* que esclareçam a importância da gestão por projetos na instituição, bem como de exemplos bem-sucedidos de EPs em outros órgãos federais;

**2) Integração horizontal:** deve haver maior interlocução e cooperação entre as unidades da SGEX envolvidas com gestão de projetos, já que o escopo de muitos deles perpassa pelas atribuições regimentais dos 3 Departamentos da SGEX (Administração, Serviço Exterior e Comunicações e Documentação), e entre as unidades da área-meio e aquelas da área-fim (subordinadas às demais Subsecretarias e que demandam a área de suporte administrativo);

**3) Estrutura organizacional e maior autonomia aos gerentes de projetos:** identificada que a estrutura do órgão é essencialmente funcional, é importante conferir maior autonomia no processo decisório à área de gestão de projetos e reduzir a burocracia para a tomada de decisões, sem que os respectivos gerentes deixem de se reportar às suas chefias imediatas. “Não basta os executivos reconhecerem que as mudanças são necessárias para que elas se concretizem; os executivos precisam entender que o sucesso e a excelência em gestão de projetos exigem descentralização, e que cabe a eles proporcionar aos gerentes de projetos informações críticas e um controle parcial das despesas”<sup>63</sup>. As atribuições de um Escritório de Projetos e dos gerentes de projetos na área-meio poderiam ser definidas mediante Portaria do Ministro de Estado das Relações Exteriores. Estrutura organizacional adequada e relativo grau de autonomia podem maximizar os resultados e minimizar os conflitos<sup>64</sup>;

**4) Capacitação, treinamento e disseminação do conhecimento em gestão de projetos:** faz-se necessário capacitar os gerentes de área em gestão de projetos, a fim de que saibam utilizar minimamente os métodos, os processos e as práticas nesse campo de

---

<sup>62</sup> *Gestão de Projetos: as melhores práticas* / Harold Kerzner ; tradução Lene Belon Ribeiro – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 26.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 30.

<sup>64</sup> Nesse sentido, estrutura hierárquica e disciplina não significam necessariamente empecilhos à constituição de um Escritório de Projetos. Veja-se o exemplo, nas Forças Armadas, do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), criado por meio da Portaria n. 24-EME, de 2 de abril de 2007, que “aprova as normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de Projetos do Exército Brasileiro”. No EPEX, constituído no âmbito do Estado Maior do Exército (Órgão de Direção Geral), o gerente do projeto é “o polo de convergência de todas as informações relativas ao projeto e de onde emana a ação coordenadora das medidas necessárias à sua impulsão” (art. 7º). Informação disponível em [www.portalpeg.eb.mil.br/images/Imagem/negapeb.doc](http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/Imagem/negapeb.doc), acessado em 31/08/2013, às 10h32min.

conhecimento. Um treinamento interno mínimo, após a identificação das principais deficiências da área de suporte administrativo, pode viabilizar “a rápida aquisição de uma linguagem comum entre todos os envolvidos com o setor”<sup>65</sup>. A capacitação pode abranger tanto os aspectos básicos de gestão de projetos (como os conceitos do PMBOK) quanto a utilização de algum *software* básico para controle de tempo e/ou custo<sup>66</sup>. O treinamento em GP encontra-se amplamente difundido no Brasil e no exterior, com diversos níveis de profundidade, desde conceitos básicos<sup>67</sup> até MBA ou Mestrado<sup>68</sup>. A capacitação também pode envolver não apenas os gerentes de projetos, mas também os demais participantes (a fim de se criar uma linguagem comum em relação ao assunto);

**5) Definição o escopo das grandes atividades (macroprocessos) das unidades administrativas vinculadas à SGEX:** eventual Escritório de Projetos deveria partir de um conjunto mínimo de atividades desenvolvidas pela área-meio e promover a modernização de processos<sup>69</sup>. O mapeamento dessas atividades é fundamental para aperfeiçoar as áreas de conhecimento indispensáveis a um projeto previstas no PMBOK, a saber, gerenciamento de integração, escopo, tempo, qualidade, custos, recursos humanos, aquisições, comunicação e riscos;

**6) Adesão ao modelo de gestão de projetos e criação de metodologia correspondente:** a metodologia visa a criar procedimentos padrões para o processo de gerenciamento de projetos e, na medida do possível, “deve refletir os hábitos e a cultura”<sup>70</sup> do órgão. O PMBOK, do PMI, serviria como base para o estabelecimento de uma cultura em gestão de projetos. Nesse itinerário, o desenho de fluxogramas, o mapeamento de processos, a definição de padrões de gerenciamento e de rotina e o registro das lições aprendidas são fundamentais para a criação de uma memória institucional que permita a continuidade dos projetos, a despeito da alta rotatividade de pessoal levantada por muitos dos entrevistados. A indicação de pessoal (líderes) para essa tarefa, com atribuição de tarefas e responsabilidades, é importante ponto de partida;

---

<sup>65</sup> *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Darci Santos do Prado – Nova Lima (MG), INDG Tecnologia e Serviços Ltda., - 2010, segunda edição, p. 86.

<sup>66</sup> Tais como o *Microsoft Project*, *Primavera Shure Track* etc.

<sup>67</sup> Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública oferece cursos e oficinas práticas em gestão de projetos.

<sup>68</sup> Os principais MBAs na área são os oferecidos pela Fundação Getúlio Vargas, pelo IBMEC e pela Fundação João Pinheiro.

<sup>69</sup> No PMBOK, estão descritos 42 processos que estão distribuídos em cinco grupos: de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento / controle e de encerramento.

**7) Plano de crescimento de maturidade, com o estabelecimento de metas e a identificação de prazos e responsáveis:** um Escritório de Projetos pode ser o promotor do crescimento da maturidade da área-meio em gestão de projetos. Para tanto, o EP deve partir de metas claras para crescimento da maturidade em gestão de projetos, com prazos razoáveis <sup>71</sup> e a identificação de seus responsáveis. Esse plano crescimento seguiria a própria Estrutura Analítica de um Projeto, com a definição de metas, escopo (o que será feito), cronograma, matriz de responsabilidades <sup>72</sup>, entregas (ou *deliverables*), análise de risco, e recursos envolvidos. A prestação de contas pela gestão (*accountability*), nesse processo, deve ser efetuada pelos coordenadores indicados para compor o EP e suas respectivas equipes;

**8) Plano de Comunicação e divulgação do assunto:** um plano de comunicação é necessário não apenas para divulgar a abertura de um Escritório de Projetos e suas funções, mas também para disseminar a metodologia e o conjunto mínimo de padrões em gerenciamento de projetos. Nesse desiderato, reuniões e *workshops* para divulgar o modelo de GP, discutir melhorias em processos com os principais *stakeholders* e disseminar a importância dessa unidade para manutenção da memória e da imagem institucional e para agregar valor aos projetos em curso;

**9) Tecnologia e informatização – Sistema de Gestão de Projetos:** esse sistema pode ser desenvolvido pelo próprio Ministério, que dispõe de unidade com atribuição para tanto (DINFOR), com base na metodologia desenvolvida, ou pode ser adquirido; neste caso, a aquisição deve ser concomitante ao treinamento no *software* correspondente. É fundamental que o sistema seja proposto e gerenciado pelo EP;

**10) Projetos alinhados à estratégia da organização:** O EP deve conceber os projetos como parte integrante da estratégia da área-meio do Itamaraty, pois “os objetivos organizacionais são decompostos em projetos, a fim de facilitar o entendimento, a busca dos resultados, a distribuição de responsabilidades e, sobretudo, a gestão” <sup>73</sup>. Dessa forma, os

---

<sup>70</sup> *Op. cit.*, p. 88.

<sup>71</sup> Nesse sentido, muitos autores, como Kerzner e Prado, estimam que um plano de crescimento de maturidade deva ter um horizonte um período aproximado de 3 anos, o qual pode se estabelecido por um ciclo de longo prazo ou pequenos ciclos de curto prazo.

<sup>72</sup> Tal como sugerido por um dos entrevistados, o Senhor Chefe da DP.

<sup>73</sup> Armando Terribli Filho. *Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática*, 2011, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., p. 41.

processos e os projetos da SGEX devem estar alinhados com as estratégias diretrizes e metas da organização; e

**11) Contratação de empresa de consultoria em GP:** à semelhança do que ocorreu em outros órgãos, essa contratação pode acelerar a implantação de um EP, na medida em que: fornece apoio técnico *in loco*; capacita nos instrumentos de gerenciamento de projetos e de escritório de projetos; auxilia na elaboração da dinâmica de atuação (processos de trabalho) do EP e de modelos de artefatos de projeto (por exemplo plano de projeto, matriz de comunicação, ata de reunião etc.); fornece mentoria; e até gerencia diretamente projetos em conjunto com os profissionais recém-treinados do MRE, a fim de diminuir a curva de aprendizagem e facilitar a incorporação da cultura em GP.

O atendimento a essas onze premissas é determinante para a estruturação de um EP como o *locus* dos projetos no âmbito de atuação da área-meio do Itamaraty, o que contribuirá para a continuidade e gestão eficiente dos projetos. O Escritório de Projetos pode atuar com o responsável “por fazer a ligação entre o gerente do projeto e a alta administração, através de um sistema de *feedback* que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina no seio da organização”<sup>74</sup>.

Esse processo, de cunho gradual, encontrará, como prováveis dificuldades, críticas ao modelo de GP como burocrático ou perda de tempo e de recursos; uma resistência à mudança por parte de “profissionais veteranos”; e uma cobrança por resultados imediatos. Para lidar com essas dificuldades, é importante, primeiramente, desmistificar a gestão de projetos como “uma ameaça potencial a linhas tradicionais de autoridade”<sup>75</sup> na instituição e defender que a mudança proposta por meio de um Escritório de Projetos beneficia todos aqueles que se interessam pelo destino da instituição.

No contexto recente de troca de comando no Ministério das Relações Exteriores, parece-me que tanto o atual quanto o anterior titular do Itamaraty concordam quanto à importância do “aperfeiçoamento constante das práticas administrativas, no sentido da maior eficiência e transparência e com vistas, onde necessário, a aprimorar nossa cultura

---

<sup>74</sup> Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. Ivete Rodrigues, Roque Rabechini Júnior e João Mário Csillag, p. 276. Disponível em [http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_7.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf), acesso em 4/6/2013, às 7h53min.

<sup>75</sup> *Ibidem*, Prefácio, p. VIII.

institucional”<sup>76</sup> e de que “é responsabilidade de cada um de nós aqui trabalhar pelo fortalecimento desse legado institucional e pelo aprimoramento dos métodos de trabalho”<sup>77</sup>.

A implantação eficaz da gestão de projetos, nos ensinamentos de Kezner, “cria uma organização e cultura em condições de mudar aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto e ainda assim adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante mutação”<sup>78</sup>.

É importante que, com o atendimento dessas premissas, se promova uma cultura voltada ao êxito e a resultados. A cultura institucional não muda, no entanto, da noite para o dia. Pelo contrário, esse processo geralmente leva anos. A gestão de projetos é uma cultura, mais do que um simples conjunto de normas e procedimentos. “Sendo a cultura de gestão de projetos de natureza comportamental, o processo de comparação funciona melhor quando feito em relação às melhores práticas, que são liderança, gerência ou métodos operacionais que conduzem a um desempenho superior”<sup>79</sup>.

No mesmo sentido, as experiências bem sucedidas de várias organizações têm demonstrado que “a base para a implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos é a cultura organizacional, que, normalmente, é obtida em um gradual processo de mudança, visando atingir todos os níveis da estrutura hierárquica, sensibilizando-os a respeito da importância dos projetos para o sucesso da organização”<sup>80</sup>.

O histórico de Escritório de Projetos em outras instituições tem demonstrado que essa unidade organizacional favorece a mudança para uma cultura interna de gestão de projetos, aumenta a capacidade de planejamento e a alocação de recursos, bem como prioriza, de forma mais realista, os processos de trabalho. As instituições públicas brasileiras vêm-se beneficiando do efeito positivo da gestão de projetos na produção de resultados. Os exemplos bem-sucedidos de gerenciamento de projetos em outros órgãos da Esplanada, como o

---

<sup>76</sup> Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/notas-a-imprensa/discurso-do-embaixador-antonio-de-aguiar-patriota-na-cerimonia-de-transmissao-do-cargo-de-ministro-de-estado-das-relacoes-exteriores>, acessado em 31/08/2013, às 12h57min.

<sup>77</sup> Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/notas-a-imprensa/discurso-do-embaixador-luiz-alberto-figueiredo-machado-na-cerimonia-de-transmissao-do-cargo-de-ministro-de-estado-das-relacoes-exteriores>, acessado em 31/08/2013, às 13h17min.

<sup>78</sup> *Op. cit.* p. 357.

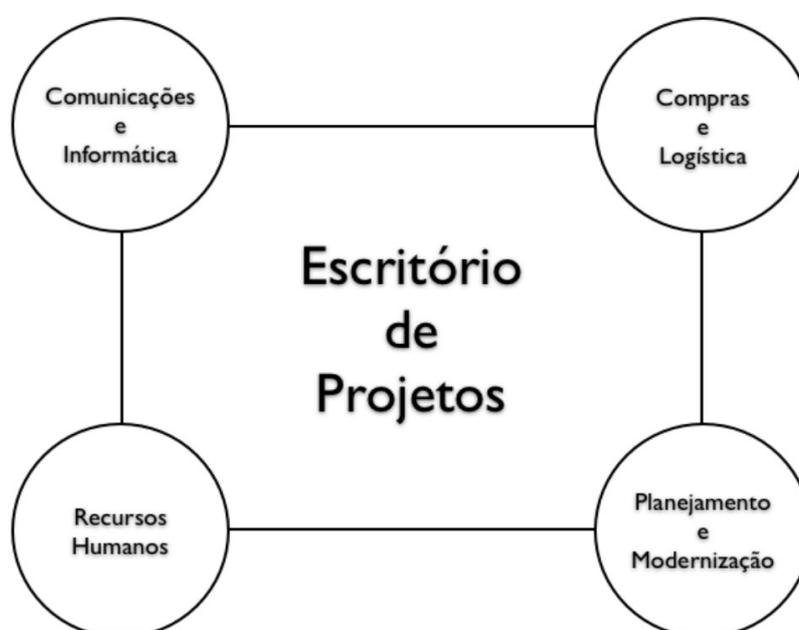
<sup>79</sup> *Op. cit.*, p. 358

Ministério da Justiça <sup>81</sup>, o Ministério da Defesa <sup>82</sup> e o Ministério do Planejamento <sup>83</sup>, que ora servem como paradigmas, podem ter repercussão favorável no MRE.

## 7.2. Estruturação do EP e forma de atuação como “Torre de Controle”

Analisado o nível de maturidade e levantadas as premissas para um Escritório de Projetos como indutor de uma gestão contínua e eficiente de projetos, o último passo será estabelecer de que forma o EP poderia ser estruturado na área-meio do Itamaraty: **ou** como unidade de suporte ao gerenciamento de projetos, **ou** mesmo como órgão executor de projetos das áreas de Recursos Humanos, Orçamento, Logística/Compras, Comunicações/Informática e Planejamento/ Modernização Administrativa. Em suma, o critério de atuação pode ser de suporte ou estratégico, de modo que o EP atue como um canal institucional para alinhamento dos projetos prioritários das principais áreas de atuação da SGEX, conforme figura abaixo:

**FIGURA 9:** Escritório de Projetos na SGEX



<sup>80</sup> *Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas.* Américo Pinto e Paula M. K. Zygielszyper: Mundo PM, Curitiba, n. 7, p. 74-80, 2006.

<sup>81</sup> O Ministério da Justiça tem promovido relevante iniciativa de realinhamento do Escritório de Projetos da Secretaria Executiva com o planejamento estratégico da corporação.

<sup>82</sup> O Ministério da Defesa criou, em 2012, o Escritório de Projetos do Exército (EPEX), para realizar a gerência de portfólio de seus Projetos Estratégicos. Em <http://www.ecsdefesa.com.br/defesa/fts/MR012013.pdf>, acessado em 3/6/2013, às 08h51min, há maiores informações a respeito desse EP.

<sup>83</sup> Nesse sentido, o SIOP - Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento, disponível em [www.siop.gov.br](http://www.siop.gov.br), é experiência valiosa de acompanhamento de projetos orçamentários.

O PMBOK apresenta o Escritório de Projetos com a função precípua de dar suporte aos gerentes de projetos, o que pode incluir, mas não se limitando, a “gerenciar os recursos, compartilhando-os por todos os projetos, incluindo a realização de *coaching* dos profissionais, orientação de carreira e treinamento; identificar e desenvolver metodologias, divulgar *best practices* e padrões na área de Gerenciamento de Projetos; desenvolver políticas, procedimentos, formulários e documentações compartilhadas para a área de gerência de projetos; monitorar e auditar a aplicação de políticas, o uso de procedimentos e formulários definidos como padrões na organização; e também coordenar a comunicação entre os projetos”<sup>84</sup>.

Nesse caminho, a doutrina<sup>85</sup> aborda três níveis ou formas de atuação do Escritório de Projetos, de acordo com os graus de autoridade e de responsabilidade atribuídas a essa unidade:

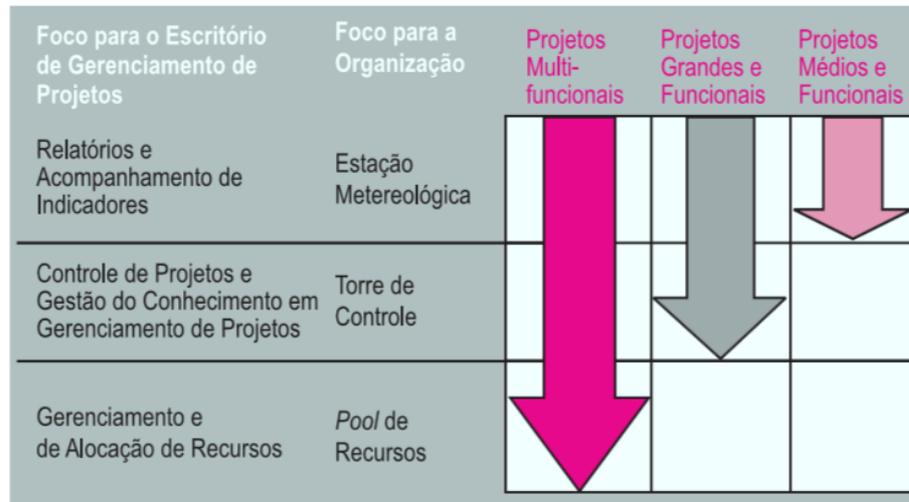
- a) **Escritório de suporte a projetos (estação meteorológica):** nessa hipótese, o PMO tem papel consultivo e de apoio aos Gerentes de Projetos em suas atividades rotineiras;
- b) **Escritório de controle de projetos (torre de controle):** nesse caso, o EP passa a atuar como órgão responsável pela execução de projetos, resultados, alocação de profissionais, sendo o guardião das metodologias, ferramentas e procedimentos definidos; **ou**
- c) **Escritório estratégico de projetos (pool de Pilotos):** nesse estágio, o EP constitui-se em um centro de excelência e participa como *Knowledge Management*, voltado à busca de melhores práticas internas em GP, à definição de indicadores de desempenho, à monitoração do progresso dos projetos das áreas e à captura, armazenamento e divulgação das lições aprendidas.

As atribuições dos três principais modelos de PMO podem ser vistas abaixo:

**FIGURA 10:** Atribuições das 3 principais formas de atuação de Escritório de Projetos

<sup>84</sup> Armando Terribli Filho. *Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática*, 2011, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., p. 206.

<sup>85</sup> CASEY, William; PECK, Wendy. *Choosing the right PMO setup*. PM Network, USA, Illions, Feb. 2001.



### Modelos de PMO

Fonte: Casey e Peck (2001).

Nesse cenário, é um equívoco imaginar que as várias modalidades e tipos de escritório de projetos constituem uma escala evolucionária que todas as organizações deveriam seguir. “Na realidade, a modalidade de PMO de uma organização depende e deve estar aderente ao papel do gerenciamento de projetos dentro da estratégia corporativa, de forma a refletir a estrutura organizacional e a alocação de projetos dentro da organização”<sup>86</sup>. A mera existência de um escritório de projetos, qualquer que seja a sua modalidade ou tipo, já representa um avanço e o compromisso da organização com a melhoria do gerenciamento de projetos.

No caso concreto do Itamaraty, é importante que a estrutura do EP esteja próxima do nível de maturidade em gestão de projetos aferido (inicial) e, simultaneamente, ajustada às características internas e à estrutura organizacional funcional.

Sustenta-se que, no caso da área-meio do Itamaraty, um PMO poderia ter uma atuação mais voltada ao controle de projetos (torre de controle). Isso porque a alta administração tem pouca compreensão sobre gerenciamento de projetos, os gerentes das áreas têm baixo nível de consciência do que é projeto, as lições aprendidas não são utilizadas em novos projetos e são empregados diferentes métodos e ferramentas para os projetos em andamento.

<sup>86</sup> BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. *Prod.*, São Paulo, v. 15, n. 3, Dez. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 2 de setembro de 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000300006>.

Nesse caso, o Escritório de Gerenciamento de Projetos seria o criador e, simultaneamente, guardião de uma metodologia em gestão de projetos, assim como forneceria a direção para os gerentes de projetos. “Cada gerente pilota o avião e tem a responsabilidade pelo voo, mas deve seguir as instruções da Torre de Controle, particularmente durante a decolagem e o pouso”<sup>87</sup>. Em síntese, essa forma de EP propicia capacidade de supervisão agregada sobre os projetos em curso, a fim de garantir maior profissionalismo e excelência na aplicação das práticas de gerenciamento de projetos.

Dessa forma, um EP estruturado como uma “torre de controle” pode “melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades”<sup>88</sup>. Pode atuar também, no Itamaraty, como um “indutor da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos”<sup>89</sup>.

É provável que, com o decorrer do tempo, à medida que a maturidade do órgão em GP crescer, o Escritório evolua paulatinamente da função de executor para a de supervisor. Nessa hipótese, o EP deixaria de controlar diretamente os projetos e passaria a acompanhar o portfólio de projetos da área-meio e dos indicadores de desempenho.

Um EP, na área-meio do Itamaraty, é relevante referencial para auxiliar a organização a trabalhar de forma diferente, baseada em boas práticas mundialmente reconhecidas, promovendo desta forma melhores resultados e melhor interação entre processos, pessoas e tecnologia. O EP contribui, em última instância, para a indispensável modernização dos métodos de trabalho da instituição.

---

<sup>87</sup> *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. Ivete Rodrigues, Roque Rabechini Júnior e João Mário Csillag, p. 277. Disponível em [http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_7.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf), acesso em 4/6/2013, às 7h53min.

<sup>88</sup> *Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo*. Carlos Victor Salvarez Pestana e Gabriela Voss Parajara Valente. In 3º Congresso Consad de Gestão Pública, p. 2. Disponível em [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espírito\\_santo.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf). Acessado em 18/03/2013, às 21h44min.

<sup>89</sup> *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. Ivete Rodrigues, Roque Rabechini Júnior e João Mário Csillag. Disponível em [http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_7.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf), acesso em 4/6/2013, às 7h53min.

## 8. CONCLUSÃO

Procurou-se demonstrar, ao longo do presente trabalho, que a Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior, área-meio do Itamaraty responsável pela gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos e informacionais), tem sofrido, na última década, o problema de descontinuidade de iniciativas e de projetos e o registro de informações históricas e lições aprendidas.

Essa realidade coincide com um contexto de rápidas e importantes mudanças na estrutura organizacional do órgão, no número de postos no exterior e de um ambiente crescente de demandas por resultados, seja internamente (servidores e entidades de classe), seja por outros órgãos de controle interno e externo, seja por parte da imprensa e da sociedade civil. A falta de uma cultura de projetos na área de suporte administrativo decorre, de um lado, do alto grau de movimentação de pessoal e do curto período de lotação nas unidades administrativas; de outro, da estrutura funcional rígida e de uma cultura institucional resistente a mudanças.

Os gestores da área-meio reconhecem que Itamaraty se encontra em fase embrionária em gestão de projetos. Nesse estágio inicial de maturidade, embora haja esforços em gerenciamento de projetos, eles ainda são isolados; os conhecimentos encontram-se dispersos entre os envolvidos; não existe uma metodologia definida; e os projetos não estão necessariamente alinhados com os objetivos da organização.

A pesquisa buscou mostrar a relação de três variáveis recíprocas e que se retroalimentam: a estrutura e o ambiente organizacionais, pois ambos influenciam o modo pelo qual os projetos são executados; a maturidade em gerenciamento de projetos, pois esta é diretamente proporcional à capacidade de os projetos atingirem seus objetivos; e a existência do Escritório de Projetos, capaz de promover o aumento da maturidade do órgão em gestão de projetos.

No caso do Itamaraty, defende-se que é viável a implantação de um Escritório de Projetos, desde que atendidas algumas premissas básicas, tais como: o apoio de um patrocinador de alto nível; a promoção de maior integração horizontal entre as unidades da SGEX; maior autonomia e capacitação aos gerentes de projetos; revisão dos principais

macroprocessos da Subsecretaria; a criação de uma metodologia e de um planejamento de crescimento de maturidade em GP, com o estabelecimento de um plano de crescimento, com a identificação de prazos e responsáveis; e a utilização de uma tecnologia informacional avançada, por meio do qual os projetos passem a estar alinhados com as diretrizes e estratégia do MRE.

Esses pressupostos são, ao mesmo tempo, pontos de partida para a incorporação e consolidação de uma cultura de projetos no órgão. O EP, inicialmente com uma estrutura flexível, pode atuar com o responsável por fazer a ligação entre o gerente do projeto e a alta administração, mediante um sistema de *feedback* que permite o aperfeiçoamento contínuo da dos projetos e o compartilhamento de lições aprendidas.

Entende-se, dados o nível de maturidade em GP aferido (embrionário) e as características culturais da organização, que um EP na SGEX poderia ter inicialmente uma atuação mais voltada ao controle de projetos (torre de controle), com capacidade de supervisão sistêmica sobre os projetos em curso e de promoção maior profissionalismo e excelência na aplicação das práticas de gerenciamento de projetos.

Atendidas determinadas premissas e partindo-se de um modelo de controle de projetos, um EP na área-meio, ao atuar como indutor da maturidade organizacional em GP, será viável para auxiliar a organização a trabalhar com boas práticas mundialmente reconhecidas e a buscar mais resultados e melhor interação entre processos, pessoas e tecnologia. Isso contribuir, de forma positiva, para implantação de uma cultura pró-mudança na organização.

## 9. REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, Russel. *Managing High Technology Programs and Projects*. USA, John Wiley & Sons, 2003.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** São Paulo, 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300006&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 2 set. 2013.

CASEY, William; PECK, Wendy. *Choosing the right PMO setup*. PM Network, USA, Illions, Feb. 2001.

FALCÃO, Humberto Martins et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010, 253 p.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas** / tradução Lene Belon Ribeiro, 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. *Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York, John Wiley & Sons, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica, 2ª ed.** – São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal**. Brasília, 2012.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Marcos referenciais do EP I MJ**, in *Arquitetura do Escritório de Projetos*. Brasília, novembro de 2011.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez e VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo**. Disponível em [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espírito\\_santo.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf)> Acesso em: 18 mar. 2013.

PINTO, Américo e ZYGIEKSZYPER, Paula M. K. **Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas**. Mundo PM, Curitiba, n. 7, p. 74-80, 2006.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)** / [texto e tradução] Project Management Institute. 4ª Edição – São Paulo, Saraiva, 2012, 496 p.

\_\_\_\_\_. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation**. Project Management Institute – USA, 2003.

PRADO, Darci dos Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2ª Edição – Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2010, 214 p.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JÚNIOR, Roque; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. Disponível em <[http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\\_7.pdf](http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo_7.pdf)> Acesso em: 4 de jun. 2013.

ROSENBERG, MORRIS. **A lógica da análise do levantamento de dados**, tradução de Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Motta. São Paulo, Cultrix, Ed. da Universidade de São Paulo, 1976.

SCHNEIDER, Ricardo Mattos. **A Influência dos Fatores Organizacionais no Desempenho do Gerenciamento de Projetos: uma survey nas Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. Disponível em <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2012/paper/viewFile/542/104>>. Acesso em: 3 set. 2013

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 23ª ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

TERRIBLI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos: uma abordagem prática**. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011, 286 p.

<http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-PradoMMGP-V1-6-4.pdf>. Acesso em: 7 maio 2013.

<http://www.itamaraty.gov.br/o-ministerio/conheca-o-ministerio/view>. Acesso em: 2 jun. 2013.

<http://www.siop.gov.br>. Acesso em: 22 maio 2013.

<http://www.ecsdefesa.com.br/defesa/fts/MR012013.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2013.

<http://www.falconi.com/sections/quem-somos/#sthash.aWVLepcK.dpuf>. Acesso em 16 jul. 2013.

## 10. ANEXOS

### ANEXO A – ENTREVISTAS

Meu nome é Gerson Cruz Gimenes, sou Terceiro-Secretário e estou lotado na Divisão do Pessoal. No contexto do Curso de Especialização em Gestão Pública, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estou elaborando monografia relativa a gerenciamento de projetos na área-meio do MRE, a qual compreende a Subsecretaria-Geral das Relações Exteriores (SGEX) e as atividades desenvolvidas pelas unidades a ela vinculadas – Recursos Humanos (DSE), Logística/Compras (DA), Comunicações/Informática/Documentação (DCD), Orçamento e Finanças (COF) e Planejamento/Modernização Administrativa (CMOR).

2. Ao longo dos últimos anos, a área meio do MRE tem sido muito demandada por projetos e necessita estar bem organizada no planejamento, na execução e no controle de uma série de tarefas integradas para atingir seus objetivos com êxito. Nesse sentido, um Escritório de Projetos, prática existente em outros órgãos da Esplanada, pode contribuir o aumento de produtividade da Administração e repercutir favoravelmente para a instituição.

3. O objetivo da entrevista, a ser conduzida, se possível, pessoalmente com Vossa Excelência / Vossa Senhoria, é aproveitar sua experiência para enriquecimento do trabalho monográfico. A entrevista não tomará mais de meia hora de seu tempo e estará sujeita à disponibilidade de agenda de V. Exa. / V. Sa. no mês de junho próximo.

- a) **Em sua opinião, onde a Administração do Itamaraty se encontra atualmente na área de gestão de projetos?**
- b) **Para onde a área meio poderá ir na área de gerenciamento de projetos?**
- c) **Como V. Exa. / V. As. acha que a Administração poderia aprimorar suas práticas em gestão de projetos?**
- d) **Cite até 3 (três) projetos em sua área de atuação atualmente em curso.**
- e) **Quais seriam, em sua opinião, as principais dificuldades e os desafios para melhoria na área de projetos na Administração?**

4. Desde já, agradeço a atenção dispensada.

- Nome (opcional):
- Cargo:
- Lotação:

Respeitosa / Atenciosamente,

Gerson Cruz Gimenes  
gerson.gimenes@itamaraty.gov.br

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE MATURIDADE EM GP

Meu nome é Gerson Cruz Gimenes, sou Terceiro-Secretário e estou lotado na Divisão do Pessoal. No contexto do Curso de Especialização em Gestão Pública, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estou elaborando monografia relativa a gestão de projetos na área-meio do MRE, a qual compreende a Subsecretaria-Geral das Relações Exteriores (SGEX) e as atividades desenvolvidas pelas unidades a ela vinculadas – Recursos Humanos (DSE), Logística/Compras (DA), Comunicações/Informática/Documentação (DCD), Orçamento e Finanças (COF) e Planejamento/Modernização Administrativa (CMOR).

2. O objetivo do questionário anexo, elaborado com base no Modelo Prado-MMGP ([www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)), é aferir a maturidade em gerenciamento de projetos na área-meio do MRE. Pesquisas realizadas nos últimos anos têm demonstrado que maturidade e sucesso na gestão de projetos caminham juntos.

3. Segundo o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK), do *Project Management Institute*, entende-se por projeto “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” e por gerenciamento de projetos “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Nesse sentido, a área meio do MRE tem sido muito demandada por projetos e necessita estar bem organizada no planejamento, na execução e no controle de uma série de tarefas integradas para atingir seus objetivos com êxito.

4. Nesse contexto, peço o auxílio de Vossa Senhoria na resposta ao referido questionário. O preenchimento das questões não leva mais do que 10 minutos. A participação de V. Sa. é fundamental para garantir a amostragem da pesquisa e o bom resultado do estudo, de cunho acadêmico. A identificação e o endereço de correio eletrônico são opcionais; peço apenas a gentileza de preencher o cargo que ocupa e a unidade administrativa em que se encontra lotado, a fim de possibilitar o delineamento dos perfis dos entrevistados.

Desde já, agradeço a atenção dispensada.

- Nome (opcional):
- E-mail (opcional):
- Cargo:
- Lotação:

Respeitosa / Atenciosamente,  
Gerson Cruz Gimenes  
[gerson.gimenes@itamary.gov.br](mailto:gerson.gimenes@itamary.gov.br)

**DARCI PRADO**

Questionário  
de  
Avaliação de Maturidade Setorial:

**Modelo PRADO-MMGP**

Versão 1.6.4  
Setembro 2009

Extraído do Livro  
"Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 2ª Edição (a publicar)  
Autor: Darci Prado  
Editora INDG-Tecs - 1999, 2009

O questionário mostrado a seguir pode ser utilizado para avaliar a maturidade de um setor (tal como Engenharia, Desenvolvimento de Novos Produtos, T.I., etc.) de uma organização.

### A. Como Totalizar as Respostas

Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:

- Resposta a: 10 pontos.
- Resposta b: 7 pontos.
- Resposta c: 4 pontos.
- Resposta d: 2 pontos.
- Resposta e: 0 ponto.

É também conveniente dar visibilidade ao Perfil de Aderência, preenchendo o quadro seguinte:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

### Exemplo:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Pontos Obtidos:

Nível 2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Depois de respondidas e avaliadas, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total\_de\_pontos}) / 100$$

Para o exemplo, temos:

$$\text{Avaliação Final da Maturidade} = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

## NIVEL 2 - CONHECIDO

1. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- a. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- b. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- c. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.
- d. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização com os gerentes de projetos.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização dos clientes.
- e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou contextual ou da área do negócio)** pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou contextual ou da área de negócio).
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos **treinamentos internos (efetuados dentro da organização)**, relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e *softwares*, com frequência e regularidade.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos **treinamentos efetuados fora da organização** (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a. A organização estimula tais iniciativas desde que adequadamente justificadas.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou aspectos relevantes à alta administração e deve duração e profundidade adequados. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e. Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças.

- e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto,

**10.** Em relação ao **treinamento em softwares para gerenciamento de tempo** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi feito um plano de treinamento para *software* de gerenciamento de tempo.
- e. Nada foi feito neste assunto.

### **NIVEL 3 - PADRONIZADO**

**1.** Em relação ao **uso de metodologia** de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação

**2.** Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

**3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

**4. Em relação ao planejamento de cada novo projeto** e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

**5. Quanto à estrutura organizacional** implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos", com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.

- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e. Nada foi feito.

**6.** Em relação ao **Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor**, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes do setor.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e. Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

**7.** Em relação ao uso de **Comitês** para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para ser acompanhados pelos comitês. Estão operando há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e. Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

**8.** Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada projeto** efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc., e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.

- e. Desconhece-se a necessidade do assunto.

**9.** Em relação ao **acompanhamento da execução de cada projeto**, assinale a opção mais adequada:

- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

**10.** Com relação ao **planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido** (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a. A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

#### **NIVEL 4 - GERENCIADO**

**1.** Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais

de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.

- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para atacar o assunto.

**2. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:**

- a. Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

**3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:**

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às **anomalias em tarefas** que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantar um sistema tal como o acima.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos"** (veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.

- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao **acompanhamento do trabalho** efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em **relacionamentos humanos** (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de **certificação** pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos já obteve certificação
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.

- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

**10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização** (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e. Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

#### **NIVEL 5 - OTIMIZADO**

**1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

**2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados**, no que toca a **Lições Aprendidas**, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

**3. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada** no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, *Sponsors*, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- e. O O cenário existente não atende ao item a.

4. Em relação à **visibilidade de nossa organização** na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

- a. Nossa organização é vista e citada como *benchmark* em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. A quase totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

6. Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados de forma otimizada, com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

7. Em relação ao programa de **certificação PMP, IPMA ou equivalente** para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

8. Em relação às **causas de fracasso** dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento de exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

**9.** Em relação à **informatização** implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

**10.** Em relação ao **alinhamento** dos projetos executados no setor **com os negócios da organização** (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- e. O cenário existente não atende ao item a.