

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO  
E GOVERNANÇA PÚBLICA**

**ROSEL GARCEZ TREVISAN**

**RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O DESEMPENHO  
DAS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UM ESTUDO  
DA PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO  
E SAÚDE DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO PARANÁ**

**DISSERTAÇÃO**

**CURITIBA**

**2013**

ROSEL GARCEZ TREVISAN

**RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O DESEMPENHO  
DAS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UM ESTUDO  
DA PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO  
E SAÚDE DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Governança Pública, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Área de Concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

CURITIBA

2013



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **Título da Dissertação**

**Relação entre o Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos e o Desempenho das Políticas Públicas Municipais: um estudo da percepção dos secretários de educação e saúde dos municípios do Estado do Paraná**

por

**Rosel Garcez Trevisan**

Esta Dissertação foi apresentada às 09:00 do dia 11 de setembro de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA. Linha de Pesquisa – Planejamento e Políticas Públicas, Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin  
(UTFPR)  
Orientador

---

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva  
Membro titular

---

Prof. Dr. Denis Alcides Rezende  
Membro titular

Dedico este trabalho a minha mãe,  
Julieta Garcez Trevisan, e ao meu pai,  
Aurélio Trevisan, pelo apoio incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação de mestrado é uma experiência enriquecedora e de plena superação. E a realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração, direta ou indireta, de algumas pessoas, às quais gostaria de exprimir meu profundo reconhecimento e agradecimento.

Preliminarmente, agradeço a Deus pelo dom da vida.

À minha família, pelo amor e apoio incondicionais, bem como pela compreensão diante das minhas ausências.

Ao Professor Doutor Ivan Carlos Vicentin, pela compreensão em momentos pontuais, e também pela cobrança firme e segura nos demais momentos, por acreditar na proposta de pesquisa e por demonstrar os caminhos a serem percorridos. Agradeço pela orientação, sem a qual o desenvolvimento deste trabalho não seria possível.

À Cinira Pereira de Azevedo, Chefe de Cartório da 004.<sup>a</sup> Zona Eleitoral de Curitiba/PR, pelo estímulo ao desenvolvimento pessoal, pela permissão de férias em períodos precisos da pesquisa, pela participação direta no mestrado, prestando uma palestra no seminário organizado pelo curso, e pela adesão à pesquisa de campo, relacionada ao estágio realizado no Cartório Eleitoral.

Aos Professores Doutores Denis Alcides Rezende e Hélio Gomes de Carvalho, pelas contribuições promovidas na qualificação deste trabalho.

Aos Secretários Municipais de Saúde e de Educação, que dispuseram de seu tempo para participarem da pesquisa.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pelas palavras de incentivo em ocasiões delicadas desta trajetória de estudos.

Aos professores e colegas de mestrado, pela prestimosa colaboração, amizade e espírito de ajuda mútua.

Valeu!

## RESUMO

TREVISAN, Rosel Garcez. Relação entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho das políticas públicas municipais: um estudo da percepção dos secretários de educação e saúde dos municípios do Estado do Paraná. 2013. 161 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

As atuais demandas sociais tornaram o cidadão mais exigente em relação às ações dos gestores públicos, e em como estes estão atuando para atender às lacunas sociais existentes. Nesta conjuntura, o desempenho das políticas públicas precisa ser mais eficiente e eficaz. Projetos fazem parte das formas como as políticas públicas são implementadas. E, como atualmente as organizações estão cada vez mais atentas em buscar eficiência no gerenciamento de seus projetos, por entenderem que isto trará uma melhoria em termos de desempenho, este estudo tem por objetivo identificar a relação existente entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e de Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal das políticas públicas nessas áreas. Modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram a partir da década de 1990, resultantes da crescente popularização desta prática e da importância que os projetos representam para as organizações. O modelo adotado nesta pesquisa é o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). E, por meio da pesquisa de campo realizada junto às referidas secretarias foi possível identificar uma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal nas áreas de saúde e educação. Esta relação positiva implica que quanto maior o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, melhor é o desempenho municipal. Desta forma, demonstra-se que o gerenciamento eficiente e eficaz de projetos viabiliza um melhor desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Maturidade. Projetos. Gerenciamento de Projetos. Políticas Públicas. Desempenho Municipal.

## ABSTRACT

TREVISAN, Rosel Garcez. Relationship between the project management maturity and the municipal public policy performance: A study on the perception of the Education and Health Municipal Secretaries in the State of Paraná, 2013. 161 f. Master's degree dissertation on Public Planning and Governance – Public Planning and Governance Post-Graduation Program, Paraná Federal Technological University. Curitiba, 2013.

Due to the current social demands, citizens started to question the public management actions towards the existing social gaps. In the present context, public policies need to be more effective and efficient. As projects are integral parts to determine how public policies are implemented, nowadays organizations are increasingly seeking efficiency when managing projects because they are aware that it will improve their performance. The present study aims at identifying the relationship between the maturity level of the Health and Education Municipal Departments and the municipal public policy performance of these areas in the state of Paraná. From 1990 on, models of project management maturity assessment emerged as a result of the increasing popularization of such practice and project importance within organizations. Our research used the Project Management Maturity Model (MMGP) and we identified a positive relationship between project management maturity level and municipal performance in the health and education areas through a field research. This positive relationship implies that the higher the project management maturity level is, the better the municipal performance will be. Thus, we show that efficient and effective project management provides a better organizational performance.

**Keywords:** Maturity. Projects. Project Management. Public Policies. Municipal Performance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	19
FIGURA 2 – ALINHAMENTO ENTRE O PLANO ESTRATÉGICO E OS PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES .....	53
FIGURA 3 – MATRIZ ESTRATÉGIA X PROJETOS .....	53
FIGURA 4 – FASES DA APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO OPM3 .....	64
FIGURA 5 – NÍVEIS E DIMENSÕES DO MODELO MMGP .....	66
FIGURA 6 – NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO PMMM .....	68
FIGURA 7 – ESTRUTURA DO MODELO P3M3 .....	70
FIGURA 8 – NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO P3M3 .....	71
FIGURA 9 – AS DIMENSÕES DO MODELO DE MATURIDADE MMGP-SETORIAL .....	76
FIGURA 10 – ETAPAS DA PESQUISA .....	81



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROCESSO DA POLÍTICA PÚBLICA .....	25
QUADRO 2 – ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS - DIREÇÃO MUNICIPAL DO SUS .....	31
QUADRO 3 – RESPONSABILIDADES DO GESTOR MUNICIPAL DE SAÚDE EM RELAÇÃO ÀS CONDIÇÕES DE GESTÃO .....	33
QUADRO 4 – RESPONSABILIDADES MUNICIPAIS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO .....	36
QUADRO 5 – CONJUNTO DE METAS E ESTRATÉGIAS PARA A EDUCAÇÃO - DECÊNIO 2011-2020 .....	37
QUADRO 6 – DIVISÃO DAS REGIONAIS DE SAÚDE E NÚCLEOS DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ .....	43
QUADRO 7 – PESO DOS INDICADORES QUE COMPÕEM A DIMENSÃO EDUCAÇÃO .....	45
QUADRO 8 – PESO DOS INDICADORES QUE COMPÕEM A DIMENSÃO SAÚDE .....	46
QUADRO 9 – FASES DE UM PROJETO .....	51
QUADRO 10 – ATRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	56
QUADRO 11 – FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS .....	59
QUADRO 12 – CLASSIFICAÇÃO DA MATURIDADE NO CMM .....	61
QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO MMGP .....	67
QUADRO 14 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS MODELOS DE MATURIDADE .....	73
QUADRO 15 – ASPECTOS RELACIONADOS À PROPOSTA DA PESQUISA .....	74
QUADRO 16 – DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DO MODELO DE MATURIDADE MMGP-SETORIAL .....	76
QUADRO 17 – RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS E AS DIMENSÕES DA MATURIDADE .....	77
QUADRO 18 – CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE E EXPECTATIVAS DE SUCESSO .....	78
QUADRO 19 – DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL .....	84
QUADRO 20 – DISTRIBUIÇÃO DAS DIMENSÕES DE MATURIDADE ENTRE AS QUESTÕES DO MODELO MMGP .....	90
QUADRO 21 – AMOSTRA PREVISTA X AMOSTRA ENCONTRADA .....	94

QUADRO 22 – NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ .....	95
QUADRO 23 – COEFICIENTE DE MATURIDADE POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO.....	96
QUADRO 24 – NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE SAÚDE DO ESTADO DO PARANÁ .....	98
QUADRO 25 – PERCEPÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	98
QUADRO 26 – PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	100
QUADRO 27 – GÊNERO E MÉDIA DE IDADE .....	104
QUADRO 28 – ESCOLARIDADE .....	104
QUADRO 29 – EXPERIÊNCIA NA INICIATIVA PRIVADA .....	105
QUADRO 30 – ATUAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E CURSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	106
QUADRO 31 – AVALIAÇÃO DOS DADOS - EDUCAÇÃO .....	110
QUADRO 32 – AVALIAÇÃO DOS DADOS - SAÚDE .....	110
QUADRO 33 – CLASSIFICAÇÃO E FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	113
QUADRO 34 – AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DA MATURIDADE .....	114
QUADRO 35 – CONSOLIDAÇÃO DOS NÍVEIS DA MATURIDADE .....	115
QUADRO 36 – ANÁLISE COMPARATIVA DO AFM X IPARDES X IDHM .....	119
QUADRO 37 – ANÁLISE POR AGRUPAMENTO - EDUCAÇÃO .....	120
QUADRO 38 – ANÁLISE POR AGRUPAMENTO - SAÚDE .....	120
QUADRO 39 – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON (r) - EDUCAÇÃO.....	121
QUADRO 40 – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON (r) - SAÚDE.....	122
QUADRO 41 – SÍNTESE DO ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS .....	125

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CORRELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DA AFM E A EXISTÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO .....	101
TABELA 2 – CORRELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DA AFM E A EXISTÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS – SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE .....	102
TABELA 3 – CORRELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DA AFM E A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO .....	107
TABELA 4 – CORRELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DA AFM E A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE SAÚDE .....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ÁREAS EM QUE O BRASIL APRESENTA OS MAIORES PROBLEMAS .....	18
GRÁFICO 2 – MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS UTILIZADOS .....	62
GRÁFICO 3 – MÉDIAS DAS RESPOSTAS DADAS ÀS QUESTÕES 14 A 53 .....	108

## LISTA DE SIGLAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
AFM	Avaliação Final de Maturidade
CF	Constituição Federal
CIB	Comissão Intergestores Bipartite
CIT	Comissão Intergestores Tripartite
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CMS	Conselho Municipal de Saúde
CNE	Conselho Nacional de Educação
EC	Emenda Constitucional
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EP	Escritório de Projetos
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Desenvolvimento de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GP	Gerenciamento de Projetos
IAGP	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desempenho Humano Municipal
IDHM-E	Índice de Desempenho Municipal - Educação
IDHM-L	Índice de Desempenho Municipal - Longevidade
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPDM	Índice IparDES de Desempenho Municipal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
MS	Ministério da Saúde
NOB	Norma Operacional Básica
NRE	Núcleo Regional de Educação
NR	Núcleos Regionais

OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
P3M3	<i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model</i>
PAB	Piso Assistencial Básico
PBVS	Piso Básico da Vigilância da Saúde
PDAVS	Programa Desconcentrado de Ações de Vigilância Sanitária
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>project management body of knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>project management maturity model</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PO	<i>Project Office</i>
PP	Políticas Públicas
PPI	Programação Pactuada e Integrada
RBC	Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SES	Secretaria Estadual de Saúde
SESA	Secretaria de Estado da Saúde do Paraná
SIA	Sistema de Informações Ambulatoriais
SIH	Sistema de Informações Hospitalares
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
TFECD	Teto Financeiro da Epidemiologia e Controle de Doenças
TFGM	Teto Financeiro Global Municipal
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2 OBJETIVOS .....	21
1.2.1 Geral .....	21
1.2.2 Específicos .....	21
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 POLÍTICAS PÚBLICAS</b> .....	23
2.1 ESTADO, GOVERNO E POLÍTICAS PÚBLICAS .....	23
2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	24
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS .....	26
2.3.1 Saúde Municipal .....	29
2.3.2 Educação Municipal .....	32
2.4 GESTOR PÚBLICO .....	38
2.5 SAÚDE E EDUCAÇÃO ESTADUAL .....	42
2.6 ÍNDICE IPARDES DE DESEMPENHO MUNICIPAL (IPDM) .....	44
2.6.1 A Dimensão Educação .....	45
2.6.2 A Dimensão Saúde .....	46
2.7 CENSO ESCOLAR E ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB) .....	47
2.8 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH) .....	48
<b>3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b> .....	50
3.1 PROJETOS .....	50
3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	51
3.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	54
3.4 CONCEITO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	57
3.5 MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	60
3.5.1 O Modelo OPM3 - <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> .....	63
3.5.2 O Modelo MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	65
3.5.3 O Modelo PMMM - <i>Project Management Maturity Model</i> .....	68
3.5.4 O Modelo P3M3 - <i>Portfolio, Programme &amp; Project Management Maturity Model</i> ..	70
3.5.5 Critérios de Escolha do Modelo de Maturidade .....	72
3.6 MODELO MMGP - SETORIAL .....	75
3.6.1 Dimensões do Modelo MMGP-Setorial .....	75

3.6.2 Relação entre os Níveis e Dimensões da Maturidade .....	77
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	79
4.2 DESENHO E ETAPAS DA PESQUISA .....	80
4.3 POPULAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM .....	82
4.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	85
4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	87
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>93</b>
5.1 NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	93
5.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	100
5.3 PERFIL DOS GESTORES MUNICIPAIS DE SAÚDE E EDUCAÇÃO .....	103
5.4 PONTOS FRÁGEIS IDENTIFICADOS .....	109
5.5 RELAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE COM O DESEMPENHO MUNICIPAL ....	117
5.6 SÍNTESE DOS ATENDIMENTOS AOS OBJETIVOS PROPOSTOS .....	123
5.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	125
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE C - OFÍCIOS DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE D - DADOS TABULADOS .....</b>	<b>157</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As demandas sociais, sobretudo aquelas referentes às áreas de saúde e educação, representam parte dos anseios da sociedade moderna. O cidadão mostra-se cada vez mais exigente em relação às ações dos gestores públicos, e em como estes estão atuando para preencher as lacunas sociais existentes.

Tendo em vista a exigência do cidadão, os gestores públicos, por meio da implementação de políticas públicas, procuram suprir tais demandas. As políticas públicas são implementadas mediante projetos e programas, e é nesta fase de implementação que a política, até então baseada em discursos, se transforma em fatos concretos (KAUCHAKJE, 2008).

Como os administradores públicos municipais estão mais próximos do cidadão, são os primeiros a serem cobrados no sentido de promover a melhoria da qualidade de vida das cidades. O acesso à informação está facilitado atualmente, e uma das consequências disto é que os munícipes tornaram-se muito mais exigentes quanto à administração pública, reclamando cada vez mais transparência sobre como os recursos públicos estão sendo aplicados.

Nas áreas de saúde e educação, os responsáveis na esfera municipal pela gestão das políticas públicas são os secretários municipais das respectivas áreas. Os projetos vinculados às políticas públicas precisam ser bem gerenciados para garantir o sucesso das ações pretendidas.

As organizações desejam que seus projetos obtenham êxito e que sejam realizados dentro dos critérios estabelecidos de custo, tempo e qualidade (VARGAS, 2005). Considerando as organizações públicas, isto resulta na satisfação do cidadão e da sociedade como um todo. Nesta conjuntura, os gestores municipais de saúde e educação precisam estar atentos à capacidade que suas secretarias possuem em gerenciar seus projetos.

Considerando que atualmente as organizações estão cada vez mais atentas em buscar eficiência no gerenciamento de seus projetos, uma vez que entendem que isto conduzirá a um melhor desempenho da organização (GOMES, 2009), este estudo tem por objetivo identificar a relação entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal das políticas públicas nessas áreas.

A definição de maturidade em gerenciamento de projetos está ligada à capacidade que uma organização possui em gerenciar seus projetos (PRADO, 2010).

Para retratar o nível atual de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias, é necessário entender que estas instituições são setores inseridos na administração pública direta municipal. Desse modo, estão sujeitas às políticas públicas do governo municipal. Assim, nesta pesquisa o tema maturidade em gerenciamento de projetos será tratado em conjunto com o tema políticas públicas (PP).

Em relação à definição de políticas públicas, Demeterco Neto, Santos e Nagem (2006) conceituam-nas como um conjunto de planos e programas de ação por parte do governo que tem a intenção de intervenção no domínio social, por meio dos quais são delineadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo, na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na Constituição.

Quanto à maturidade em gerenciamento de projetos, para Kerzner (2002), o fato de as organizações poderem ser vistas como um conjunto de projetos significa dizer que a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos é necessária. O amadurecimento na gestão de projetos por parte das organizações é um assunto que vem ganhando importância nos últimos anos.

Diversos modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram a partir da década de 1990, como resultado da crescente popularização desta prática e da importância que os projetos representam para as organizações. Esta avaliação permite que as organizações verifiquem em que estágio se encontram e possam traçar planos de crescimento para melhorar o gerenciamento de seus projetos (SILVEIRA, 2008).

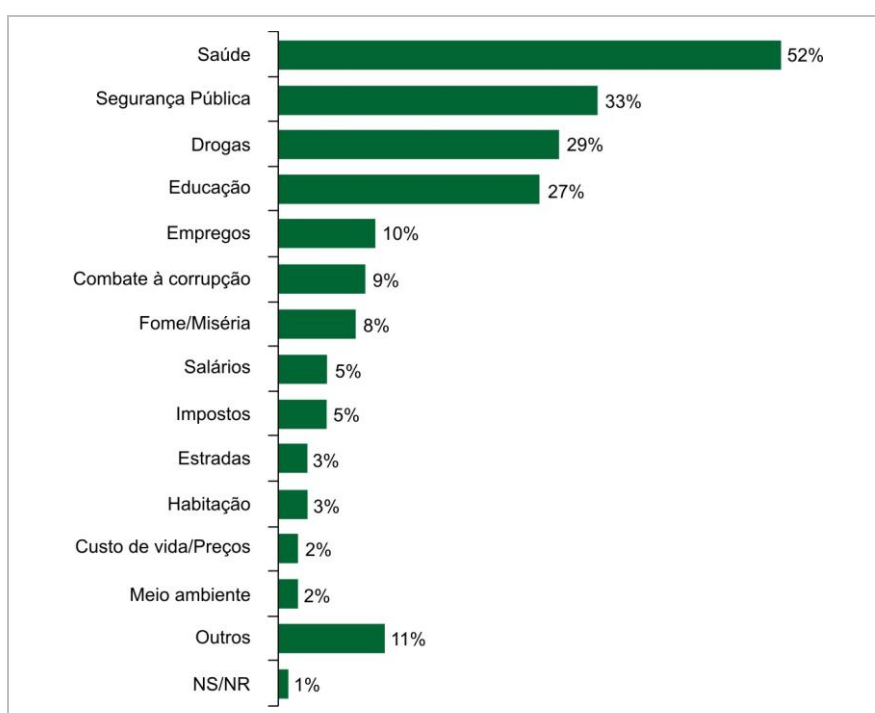
A respeito da evolução do gerenciamento de projetos, tendo em vista a grandiosa extensão das aplicações dos recursos, esse passou por um período de grande transformação. Trata-se de uma disciplina que vem sendo construída ao longo do tempo por diferentes pessoas em diversos países, ambientes, organizações, áreas de conhecimento e especializações. Tem alto potencial em proporcionar a obtenção de soluções de complexos problemas, em ambientes e organizações dinâmicas (PRADO, 2010).

Relativamente às vantagens do gerenciamento de projetos, destaca-se o fato de ter demonstrado eficácia em atingir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definidos pela organização. Uma outra vantagem do gerenciamento de projetos é que este não se restringe a projetos de grande porte, alta comple-

xidade e elevados custos, podendo ser aplicado também em empreendimentos de baixa complexidade, orçamento e tamanho, envolvendo qualquer linha de negócios (KERZNER, 2002).

Desse modo, no sentido de apoiar e servir como direção das estratégias de gestão de projetos nas organizações, modelos de maturidade em projetos são estudados e desenvolvidos. Identificar os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos auxilia as organizações no convencimento dos executivos quanto à importância de se aplicar boas práticas nesta área.

Cabe salientar também as razões que determinaram a escolha das áreas de saúde e educação como foco desta pesquisa. Estas áreas foram selecionadas por representarem demandas sociais significativas. Em uma pesquisa CNI-IBOPE (2011), os entrevistados foram apresentados a uma lista de 23 problemas que o Brasil estaria enfrentando, dentre os quais deveriam escolher os dois principais. A saúde foi apontada por 52% da população como um dos principais problemas do País. A educação, por sua vez, foi apontada por 27% (gráfico 1).



**Gráfico 1 - Áreas em que o Brasil apresenta os maiores problemas**  
Fonte: CNI-IBOPE (2011).

A referida pesquisa vem reforçar a importância das Secretarias Municipais de Saúde e Educação, considerando que devem suprir estas demandas sociais.

Soma-se ainda às responsabilidades destas secretarias as vinculações de receita estabelecidas por Lei.

No caso da educação, a Constituição Federal atual, em seu artigo 6.º, dispõe que a educação é um direito social, sendo citado em primeiro lugar na ordem dos direitos sociais do cidadão brasileiro. O artigo 212 destaca que: "A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino".

Relativamente à saúde, a Emenda Constitucional nº 29/00, aprovada pelo Senado em 13 de setembro de 2000, define um patamar mínimo de 15% das receitas municipais a serem aplicadas em saúde. Portanto, cabe aos respectivos gestores das áreas de saúde e educação administrar estes recursos, juntamente com o poder executivo central do município.

Levando em conta os desafios administrativos e as demandas sociais nas áreas de saúde e educação, o gerenciamento de projetos pode representar um modelo direcionado para o alcance das metas e objetivos do município. Ocorre uma contribuição para melhorar a prestação dos serviços públicos e otimização na forma de estruturar os quadros gerenciais do serviço público. Ferramentas, práticas e modelos de gerenciamento de projetos podem representar melhorias no desempenho municipal nas diversas áreas de atuação, trazer benefícios para seu desenvolvimento e permitir maior adaptabilidade ao ambiente no qual estão inseridas.

Desse modo, dentro do contexto e das justificativas apresentadas, delimita-se a pesquisa tal como apresentado na figura 1.



**Figura 1 - Delimitação da pesquisa**

**Fonte: O autor.**

Esta pesquisa procura, assim, estabelecer as relações entre as políticas públicas e o gerenciamento de projetos. O setor analisado será a administração pública direta, representado no trabalho pelas Secretarias Municipais de Saúde e Educação, cujo universo são as 399 prefeituras do Estado do Paraná.

O tema maturidade em gerenciamento de projetos mostra-se atual e com possibilidades de novas abordagens acadêmicas. As relações com as políticas públicas evidenciam a abertura a novos estudos, em diferentes esferas da gestão pública.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Boas práticas em gerenciamento de projetos já estão sendo realizadas pelo setor privado há mais tempo que no setor público. E os resultados para o setor privado têm se mostrado satisfatórios, demonstrando que, quanto maior o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, mais eficiente e eficaz tem sido o alcance das metas e objetivos da organização.

O nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor público é inferior se comparado aos níveis encontrados no setor privado. Ademais, o tema gerenciamento de projetos nem sempre é tratado com a devida importância nas organizações públicas. Com o advento da transição política que ocorre a cada quatro anos devido às eleições, incide uma alteração significativa nos quadros gestores dos municípios, o que, conseqüentemente, influencia a continuidade dos projetos.

Partindo da descrição do problema que norteia esta pesquisa, busca-se identificar se o nível de maturidade em gerenciamento de projetos pode ter uma relação com o desempenho das políticas públicas municipais – no presente estudo, nas áreas de saúde e educação – e, desta forma, responder ao questionamento: O nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação pode ter relação com o desempenho das políticas públicas municipais nas respectivas áreas?

Esta relação que se busca identificar diz respeito à questão sobre se um nível maior de maturidade em gerenciamento de projetos sugere um melhor desempenho municipal nos setores em análise.

Na sequência, serão descritos os objetivos geral e específicos que nortearão a pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão do estudo, foram definidos os seguintes objetivos para a presente pesquisa:

### 1.2.1 Geral

Identificar a relação existente entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho das políticas públicas municipais nas concernentes áreas de saúde e educação.

### 1.2.2 Específicos

1. Identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, segundo a percepção dos secretários municipais das respectivas secretarias.
2. Identificar a existência de escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nos municípios e sua relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias em estudo.
3. Caracterizar o perfil dos gestores públicos que compõem o campo amostral da pesquisa.
4. Identificar os principais pontos frágeis para a elaboração de um plano de evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender aos objetivos propostos, obedecendo à delimitação apresentada, o presente trabalho está estruturado como segue.

Neste capítulo 1, introduz-se a pesquisa contextualizando e justificando o tema, apresenta-se a delimitação da pesquisa, define-se o problema e descrevem-se os objetivos que orientam o estudo.

Nos capítulos 2 e 3 abordam-se os aspectos teóricos da pesquisa, em que estão inseridos os principais temas influenciadores, como as políticas públicas e o gerenciamento de projetos. Os conceitos de projeto, gerenciamento de projetos, escritório de projetos e modelos de maturidade também estão englobados.

Na quarta parte do estudo descrevem-se os procedimentos metodológicos, incluindo a classificação da pesquisa, o desenho e as etapas de condução da pesquisa, a população e procedimentos de amostragem, bem como o instrumento e procedimentos de coleta de dados.

No capítulo 5 são apresentados e analisados os resultados, buscando cumprir com os objetivos propostos na pesquisa. Também estão incluídas as limitações da pesquisa, bem como as recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

E, finalmente, têm-se as conclusões da pesquisa.

## 2 POLÍTICAS PÚBLICAS

Neste capítulo será introduzido o conceito de política pública, bem como será discutido como este pode ser utilizado para o processo de desenvolvimento municipal. Também se abordam os desafios específicos das áreas de saúde e educação, bem como as relações existentes entre políticas públicas e projetos, tema desta pesquisa.

### 2.1 ESTADO, GOVERNO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Inicialmente, para um melhor entendimento das políticas públicas, é importante ressaltar a diferenciação entre Estado e Governo. É possível considerar o Estado como um conjunto de instituições permanentes – órgãos legislativos, exército, tribunais, entre outros – que possibilitam a ação do governo. E governo pode ser entendido como um conjunto de programas e projetos que uma parte da sociedade (políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros) propõe para a sociedade como um todo (HÖFLING, 2001).

Com base nesta distinção, Gobert e Muller (1987 *apud* HÖFLING, 2001) compreendem políticas públicas como o "Estado em ação", ou seja, é o Estado implantando um projeto de governo através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade.

Ainda fundamentados na distinção entre Estado e Governo, Silva (2012, p.17) afirmam que "o governo deve representar e atender os anseios do Estado, pensando estrategicamente e agindo de modo planejado para o bem público. Esta intervenção ocorre por meio de políticas públicas". Também Demeterco Neto, Santos e Nagem (2006, p.73) conceituam políticas públicas como

[...] conjunto de planos e programas de ação governamental destinado à intervenção no domínio social, por meio do qual são delineadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo, na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na Constituição.



Para Lahera (2004 *apud* SILVA, 2012, p.18) e Heidemann (2009 *apud* SILVA, 2012, p.18):

[...] políticas públicas são um fator comum da política pública e das decisões do governo e da oposição. Desta forma, a política pode ser analisada como a busca para estabelecer ou bloquear políticas públicas sobre determinados temas, ou para influenciar sobre as mesmas. Portanto, parte fundamental da missão do governo se refere à implantação, gestão e avaliação de políticas públicas (LAHERA, 2004).

[...] a definição de políticas públicas inclui dois elementos-chave: ação e intenção. Pode haver uma política sem intenção formal manifestada, porém não haverá uma política positiva se não houver ações que materializem a intenção, ou seja, não há política pública sem ação (HEIDEMANN, 2009).

Souza (2006, p.36) sintetiza os principais elementos relacionados às políticas públicas da seguinte forma:

- A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.
- A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.
- A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.
- A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.
- A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo.
- A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

Esses conceitos iniciais permitem correlacionar políticas públicas e projetos, tendo em vista que as políticas públicas dizem respeito à ação do Estado implementando um projeto de governo.

A seguir, apresenta-se o processo de formulação das políticas públicas, essencial para que se possa entender a capacidade de execução de determinada política pública.

## 2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O processo de formulação da política pública está diretamente relacionado à capacidade de execução de determinada política. Cabe lembrar que o governo não atua como único ator neste processo. Mendes *et al.* (2010) observam que a

formulação e implementação de políticas públicas é um processo eminentemente político, pois alguns grupos sociais exercem influência sobre os que tomam as decisões governamentais.

O quadro 1, a seguir, retrata as cinco fases de uma política pública, caracterizando a participação dos agentes em cada uma delas (SILVA, 2012, p.23):

<b>Processo Político</b>	<b>Descrição da Etapa</b>	<b>Agentes Participantes</b>
Identificação do problema	Identificação dos problemas políticos por meio da demanda de indivíduos e grupos de ação governamental.	Instituições formais e informais (responsáveis por identificar este problema por pressões sociais, econômicas, políticas, ambientais ou culturais).
Agenda dos agentes	Atenção na mídia e nos órgãos públicos oficiais sobre problemas públicos específicos para definir o que será decidido.	Instituições formais e informais (responsáveis por discutir o problema e apresentar demandas ao governo).
Formulação de políticas	Desenvolvimento da proposta de política pelo interesse de grupos.	Instituições formais, informais e o governo (a responsabilidade é compartilhada, mas, dependendo do arranjo institucional existente, um deles será o responsável por consolidar a formulação da política).
Legitimação da política	Definição da ação e política como sendo oficial, tornando-a lei.	Governo (responsabilidade típica do governo que garante a legitimidade da política).
Implementação da política	Implementação da política pelas burocracias, gastos públicos, regulações e outras atividades afins.	Governo e instituições formais e informais (a responsabilidade é compartilhada, mas normalmente é coordenada pelo governo; em alguns casos é exclusivamente implementada pelo governo).
Avaliação da política	Avaliação continuada da política pública tanto em termos de processo quanto de resultado.	Governo, instituições formais e informais (a responsabilidade é compartilhada, mas o governo necessariamente deve avaliar a sua política. As instituições formais e informais, quando bem-estruturadas e atuantes, sempre constituem uma espécie de auditoria dos resultados e grupo de pressão para melhoria das ações com o intuito de não desvirtuar os objetivos definidos pela política).

**Quadro 1 - Processo da Política Pública**

**Fonte: Silva (2012, p.23).**

Pode-se notar, analisando a coluna dos agentes participantes, a dependência da política pública com relação ao arranjo institucional, ou seja, existe uma dependência do amadurecimento das instituições em termos da compreensão de sua importância no desenvolvimento das ações governamentais em favor da sociedade.

As instituições são conceituadas como as regras do jogo, ou, dito de outra forma, pela maneira como os agentes interagem – família, governo, organizações públicas e privadas, entre outros.

É importante ressaltar as relações da política pública com o planejamento estratégico. Tendo em vista a complexidade envolvida na implementação de políticas públicas, requer-se um entendimento das interações com o processo de planejamento. O resultado do planejamento deve ser visto como uma cadeia de eventos, dependentes de diversas interações para se atingir um resultado (OLIVEIRA, 2010).

Neste processo de planejamento de políticas públicas, a definição clara do objeto, o planejamento e os mecanismos de avaliação são elementos essenciais. A Constituição Federal, ao determinar as competências do Estado, é a primeira referência legal para a elaboração, execução e avaliação das políticas públicas. Assim, uma política pública implica o estabelecimento de uma ou mais estratégias orientadas para a solução de problemas públicos ou para a obtenção de maiores níveis de bem-estar social (DIAS; MATOS, 2012).

Ainda associando estratégia às políticas públicas, de acordo com Mintzberg e Jorgensen (1995, p.25), "o conceito de 'política pública' tem significado para o setor público desde muito tempo o que o conceito de 'estratégia' significa para o setor privado". Os autores afirmam que a análise estratégica deve ser direcionada ao enorme conjunto resultante de processos que emergem nas políticas públicas, permitindo compreender aquilo que a impulsiona.

Na sequência, faz-se uma análise das políticas públicas municipais, buscando um enfoque específico das áreas de saúde e educação.

## 2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

Ser agente de desenvolvimento local, que engloba o econômico, o social e o humano, caracteriza-se como um dos principais desafios dos governos municipais (PINHO e SANTANA, 2003). Lembrando o entendimento de Gobert e Muller (1987 *apud* HÖFLING, 2001), as políticas públicas municipais podem significar o "Município em ação", em que o município implanta um projeto de governo mediante programas e ações voltados para setores específicos da sociedade.

A Constituição Federal de 1988 atribuiu aos municípios um grau significativo de autonomia (BRASIL, 1988). Os municípios possuem plena competência para planejar e executar as soluções de suas necessidades, visando atender aos interesses locais. Tal autonomia é reflexo de sua capacidade de auto-organização, por meio da edição de sua própria Lei Orgânica, que é uma espécie de Constituição Municipal, criada com regras de comportamento para a população da cidade. A Lei Orgânica não pode contrariar as Constituições Federal e Estadual, nem tampouco as leis federais e municipais (SCHMIDT, 2008).

As competências dos municípios estão expressas nos artigos 29 e 30 da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), que estabelecem as diretrizes para a organização da Lei Orgânica Municipal e de outros assuntos sob sua responsabilidade (SALVI *et al.*, 2007).

Pode-se resumir as competências e a autonomia municipal da seguinte forma (SCHMIDT, 2008):

- Autonomia Política - estabelecida pela eleição direta de seu prefeito, vice e vereadores;
- Autonomia Administrativa - permite a organização dos serviços públicos de interesse local;
- Autonomia Arrecadação Financeira - instituição e arrecadação de seus tributos;
- Autonomia Legislativa - competência para legislar sobre assuntos de interesse local, incluindo a capacidade de elaborar a Lei Orgânica do Município;
- Autonomia Aplicação Financeira - assegura a livre aplicação da receita municipal, respeitando as diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal.

As competências e a autonomia municipal indicam a responsabilidade dos municípios na formulação e implementação de políticas públicas. Segundo Pinho e Santana (2003), são dois grandes compartimentos de políticas municipais: políticas horizontais e políticas transversais. No primeiro estão inseridas todas as políticas concretas de setores bem explícitos, que se apresentam de maneira pontual. No segundo compartimento estão incluídas aquelas de caráter mais difuso e abstrato. São transversais porque atravessam todas ou quase todas as políticas horizontais.

No bloco de políticas horizontais destacam-se aquelas relacionadas com o meio ambiente, saúde, educação, alimentação e abastecimento, habitação e urbanização, crianças e adolescentes, emprego e renda, e políticas agrícolas. No bloco

das políticas transversais estão incluídas a democratização e cidadania, participação popular, combate à pobreza e incorporação dos excluídos. Verifica-se que estas políticas transversais atravessam quase todas as políticas classificadas como horizontais (PINHO; SANTANA, 2003).

Associando políticas públicas ao tema gerenciamento de projetos, a implementação das políticas públicas se dá através de projetos, programas e planos. A execução exige recursos de poder, conhecimento, legitimidade, entre outros. No contexto de projetos sociais, todo projeto tem implícito um conjunto de hipóteses vinculadas que orientam a intervenção. Uma concepção sobre um problema, suas causas e consequências justifica a escolha de determinadas estratégias de intervenção (CARNEIRO, 2004).

Neste enfoque de políticas públicas associadas a projetos, Pinheiro (2011) argumenta:

Para qualquer política pública, organizada na forma de projeto ou programa, é necessário definir com especificidade o que será realizado. Clareza, objetividade, abrangência e referenciais mínimos (de *design* e qualidade, por exemplo) são elementos intrínsecos que precisam estar delimitados e definidos. Estas determinações balizarão as ações estratégicas a serem definidas e empreendidas para o alcance dos objetivos e das metas pré-acordadas (PINHEIRO, 2011, p.52-53).

Em resumo, relacionando a autonomia constitucional que lhe é conferida e as políticas públicas municipais, compete ao município prover tudo quanto diga respeito ao bem-estar de sua população. Esta competência pode ser compartilhada tendo em vista a possibilidade de se estabelecerem parcerias com outros municípios. Esta cooperação intermunicipal mostra-se necessária, em muitos casos, representando caminhos de coordenação a partir da cooperação (SALVI *et al.*, 2007).

Desta forma, nas próximas seções serão abordados os desafios e competências em relação às políticas públicas das Secretarias Municipais de Saúde e Educação. Estes desafios e competências serão analisados sob a ótica constitucional e legal, tendo em vista que cada município pode, por meio de sua Lei Orgânica, estabelecer competências específicas às suas respectivas secretarias.

### 2.3.1 Saúde Municipal

Segundo a Constituição Federal do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), em seu artigo 196, "a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação". A relação com os aspectos orçamentários municipais é descrita no artigo 195 (BRASIL, 1988), segundo o qual o Sistema Único de Saúde será financiado com recursos do orçamento da seguridade social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de outras fontes.

A Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes, e dá outras providências, em seu capítulo II, que trata dos princípios e diretrizes, artigo 7.º, descreve que as ações e serviços públicos de saúde e os serviços privados contratados ou conveniados que integram o Sistema Único de Saúde (SUS) são desenvolvidos de acordo com as diretrizes previstas no artigo 198 da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), obedecendo aos seguintes princípios em relação à esfera municipal:

[...]

IX - descentralização político-administrativa, com direção única em cada esfera de governo:

a) ênfase na descentralização dos serviços para os municípios;

[...]

XI - conjugação dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios na prestação de serviços de assistência à saúde da população;

[...]

Estes princípios demonstram que os municípios possuem participação direta na prestação de serviços de assistência à saúde da população.

A Lei 8.080, no capítulo III, que trata da organização, da direção e da gestão, em seu artigo 8.º, sobre as ações e serviços de saúde, executados pelo Sistema Único de Saúde, afirma que estes serão organizados de forma regionalizada e hierarquizada em níveis de complexidade crescente, e, no artigo 9.º, descreve que a direção do SUS é única, de acordo com o inciso I do artigo 198 da Constituição

Federal (BRASIL, 1988), sendo exercida no âmbito dos municípios, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente.

Ressaltando o que foi descrito por Salvi *et al.* (2007) a respeito das cooperações intermunicipais, o artigo 10 da referida Lei diz que os municípios poderão constituir consórcios para desenvolver em conjunto as ações e os serviços de saúde que lhes correspondam (BRASIL, 1990):

Parágrafo 1.º - Aplica-se aos consórcios administrativos intermunicipais o princípio da direção única, e os respectivos atos constitutivos disporão sobre sua observância.

Parágrafo 2.º - No nível municipal, o Sistema Único de Saúde (SUS) poderá organizar-se em distritos de forma a integrar e articular recursos, técnicas e práticas voltadas para a cobertura total das ações de saúde.

A Lei 8.080, no capítulo IV, que trata das atribuições e competências referentes ao SUS, distingue as atribuições comuns das três esferas de governo das competências exclusivas da direção municipal do SUS, por meio dos artigos 15.º e 18.º, respectivamente, conforme retratado no quadro 2, apresentado mais à frente.

O quadro mostra as inúmeras responsabilidades dos municípios referentes ao SUS. São 21 atribuições comuns com o Estado e a União, e 12 competências exclusivas.

Lembrando que o governo não atua como único ator no processo de formação e implementação da política pública (SILVA; SOUZA-LIMA; 2010), a Lei n.º 8.142, de 28 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do SUS e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde, além de outras providências, estabelece:

Art. 1.º - O Sistema Único de Saúde (SUS), de que trata a Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990, contará, em cada esfera de governo, sem prejuízo das funções do Poder Legislativo, com as seguintes instâncias colegiadas:  
I - a Conferência de Saúde; e  
II - o Conselho de Saúde.

§ 1.º - A Conferência de Saúde reunir-se-á a cada quatro anos com a representação dos vários segmentos sociais, para avaliar a situação de saúde e propor as diretrizes para a formulação da política de saúde nos níveis correspondentes, convocada pelo Poder Executivo ou, extraordinariamente, por este ou pelo Conselho de Saúde.

§ 2.º - O Conselho de Saúde, em caráter permanente e deliberativo, órgão colegiado composto por representantes do governo, prestadores de serviço, profissionais de saúde e usuários, atua na formulação de estratégias e no controle da execução da política de saúde na instância correspondente, inclusive nos aspectos econômicos e financeiros, cujas decisões serão homologadas pelo chefe do poder legalmente constituído em cada esfera do governo.

<b>Lei 8.080 - Capítulo IV - Da competência e das Atribuições</b>	
<b>Seção I - Das atribuições comuns</b>	<b>Seção II - Da competência</b>
<p>Art. 15 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios exercerão, em seu âmbito administrativo, as seguintes atribuições:</p> <p>I - definição das instâncias e mecanismos de controle, avaliação e fiscalização das ações e serviços de saúde;</p> <p>II - administração dos recursos orçamentários e financeiros destinados, em cada ano, à saúde;</p> <p>III - acompanhamento, avaliação e divulgação do nível de saúde da população e das condições ambientais;</p> <p>IV - organização e coordenação do sistema de informação em saúde;</p> <p>V - elaboração de normas técnicas e estabelecimento de padrões de qualidade e parâmetros de custos que caracterizam a assistência à saúde;</p> <p>VI - elaboração de normas técnicas e estabelecimento de padrões de qualidade para promoção da saúde do trabalhador;</p> <p>VII - participação de formulação da política e da execução das ações de saneamento básico e colaboração na proteção e recuperação do meio ambiente;</p> <p>VIII - elaboração e atualização periódica do plano de saúde;</p> <p>IX - participação na formulação e na execução da política de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a saúde;</p> <p>X - elaboração da proposta orçamentária do Sistema Único de Saúde (SUS), de conformidade com o plano de saúde;</p> <p>XI - elaboração de normas para regular as atividades de serviços privados de saúde, tendo em vista a sua relevância pública;</p> <p>XII - realização de operações externas de natureza financeira de interesse da saúde, autorizadas pelo Senado Federal;</p> <p>XIII - para atendimento de necessidades coletivas, urgentes e transitórias, decorrentes de situações de perigo iminente, de calamidade pública ou de irrupção de epidemias, a autoridade competente da esfera administrativa correspondente poderá requisitar bens e serviços, tanto de pessoas naturais como jurídicas, sendo-lhes assegurada justa indenização;</p> <p>XIV - implementar o Sistema Nacional de Sangue, Componentes e Derivados;</p> <p>XV - propor a celebração de convênios, acordos e protocolos internacionais relativos à saúde, saneamento e meio ambiente;</p> <p>XVI - elaborar normas técnico-científicas de promoção, proteção e recuperação da saúde;</p> <p>XVII - promover articulação com os órgãos de fiscalização do exercício profissional e outras entidades representativas da sociedade civil para a definição e controle dos padrões éticos para pesquisa, ações e serviços de saúde;</p> <p>XVIII - promover a articulação da política e dos planos de saúde;</p> <p>XIX - realizar pesquisas e estudos na área de saúde;</p> <p>XX - definir as instâncias e mecanismos de controle e fiscalização inerentes ao poder de polícia sanitária;</p> <p>XXI - fomentar, coordenar e executar programas e projetos estratégicos e de atendimento emergencial.</p>	<p>Art. 18 - À direção municipal do Sistema Único de Saúde (SUS) compete:</p> <p>I - planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde e gerir e executar os serviços públicos de saúde;</p> <p>II - participar do planejamento, da programação e da organização da rede regionalizada e hierarquizada do SUS, em articulação com sua direção estadual;</p> <p>III - participar da execução, do controle e avaliação das ações referentes às condições e aos ambientes de trabalho;</p> <p>IV - executar serviços:</p> <p>a) de vigilância epidemiológica;</p> <p>b) de vigilância sanitária;</p> <p>c) de alimentação e nutrição;</p> <p>d) de saneamento básico; e</p> <p>e) de saúde do trabalhador.</p> <p>V - dar execução, no âmbito municipal, à política de insumos e equipamentos para a saúde;</p> <p>VI - colaborar na fiscalização das agressões ao meio ambiente que tenham repercussão sobre a saúde humana, e atuar, junto aos órgãos municipais, estaduais e federais competentes, para controlá-las;</p> <p>VII - formar consórcios administrativos intermunicipais;</p> <p>VIII - gerir laboratórios públicos de saúde e hemocentros;</p> <p>IX - colaborar com a União e com os estados na execução da vigilância sanitária de portos, aeroportos e fronteiras;</p> <p>X - observado o disposto no artigo 26 desta Lei, celebrar contratos e convênios com entidades prestadoras de serviços privados de saúde;</p> <p>XI - controlar e fiscalizar os procedimentos dos serviços públicos de saúde no seu âmbito de atuação;</p> <p>XII - normatizar complementarmente as ações e os serviços públicos de saúde no seu âmbito de atuação.</p>

**Quadro 2 - Atribuições e Competências - Direção municipal do SUS**

Fonte: BRASIL (1990).



Ainda a respeito das novas atribuições sob responsabilidade municipal, as Normas Operacionais Básicas (NOBs 1991, 1992, 1993 e 1996), publicadas em portarias do Ministério da Saúde, foram instrumentos fundamentais no processo de fortalecimento das capacidades administrativas e institucionais dos órgãos gestores (IPEA, 2007).

Destacando as condições de gestão, a Norma Operacional Básica (NOB) do SUS 01/96, publicada no Diário Oficial da União de 06 de novembro de 1996, Portaria n.º 2.203, que explicita as responsabilidades do gestor municipal, bem como a habilitação dos municípios às diferentes condições de gestão, define que os municípios podem habilitar-se em duas condições: 1.ª) Gestão Plena da Atenção Básica; e 2.ª) Gestão Plena do Sistema Municipal.

O quadro 3 traz as responsabilidades do gestor municipal de saúde, considerando as duas diferentes condições de gestão nas quais os municípios podem estar habilitados (NOB, 1996).

O quadro 3, que trata das responsabilidades do gestor municipal de saúde em relação as condições de gestão, mostra a existência de um ciclo de gestão, englobando elaboração (planejamento) – execução – monitoramento – avaliação.

As demandas sociais na área da saúde, as questões orçamentárias, as peculiaridades municipais e regionais, o contexto econômico, entre outros assuntos relacionados à saúde, permitiriam um avanço no tema. A intenção, contudo, é demonstrar o amplo campo de atribuições e competências que estão sob a responsabilidade do gestor público municipal na área da saúde. Nesta seção, buscou-se atingir este objetivo analisando a questão sob a ótica constitucional e legal, que representam aspectos comuns aos municípios.

### 2.3.2 Educação Municipal

Nesta seção serão abordados os desafios e competências das Secretarias Municipais de Educação, seguindo a mesma linha da área de saúde em considerar os aspectos constitucionais e legais.

Gestão Plena de Atenção Básica	Gestão Plena do Sistema Municipal
<p>a) Elaboração de programação municipal dos serviços básicos, inclusive domiciliares e comunitários, e da proposta de referência ambulatorial especializada e hospitalar para seus municípios, com incorporação negociada à programação estadual.</p> <p>b) Gerência de unidades ambulatoriais próprias.</p> <p>c) Gerência de unidades ambulatoriais do Estado ou da União, salvo se a Comissão Intergestores Bipartite (CIB) ou a Comissão Intergestores Tripartite (CIT) definir outra divisão de responsabilidades.</p> <p>d) Reorganização das unidades sob gestão pública (estatais, conveniadas e contratadas), introduzindo a prática do cadastramento nacional dos usuários do SUS, com vistas à vinculação de clientela e à sistematização da oferta dos serviços.</p> <p>e) Prestação dos serviços relacionados aos procedimentos cobertos pelo Piso Assistencial Básico (PAB), e acompanhamento, no caso de referência interna ou externa ao município, dos demais serviços prestados aos seus municípios, conforme a Programação Pactuada e Integrada (PPI), mediado pela relação gestor-gestor com a Secretaria Estadual de Saúde (SES) e as demais Secretarias Municipais de Saúde (SMS).</p> <p>f) Contratação, controle, auditoria e pagamento aos prestadores dos serviços contidos no PAB.</p> <p>g) Operação do Sistema de Informações Ambulatoriais do Sistema Único de Saúde (SIA/SUS) quanto a serviços cobertos pelo Piso Assistencial Básico (PAB), conforme normas do Ministério da Saúde (MS), e alimentação, junto à SES, dos bancos de dados de interesse nacional.</p> <p>h) Autorização, desde que não haja definição em contrário da CIB, das internações hospitalares e dos procedimentos ambulatoriais especializados, realizados no município, que continuam sendo pagos por produção de serviços.</p> <p>i) Manutenção do cadastro atualizado das unidades assistenciais sob sua gestão, segundo normas do MS.</p> <p>j) Avaliação permanente do impacto das ações do Sistema sobre as condições de saúde dos seus municípios e sobre o seu meio ambiente.</p> <p>k) Execução das ações básicas de vigilância sanitária, incluídas no Piso Básico da Vigilância Sanitária (PBVS).</p> <p>l) Execução das ações básicas de epidemiologia, de controle de doenças e de ocorrências mórbidas, decorrentes de causas externas, como acidentes, violências e outras, incluídas no Teto Financeiro da Epidemiologia e Controle de Doenças (TFECD).</p> <p>m) Elaboração do relatório anual de gestão e aprovação pelo Conselho Municipal de Saúde (CMS).</p>	<p>a) Elaboração de toda a programação municipal, contendo, inclusive, a referência ambulatorial especializada e hospitalar, com incorporação negociada à programação estadual.</p> <p>b) Gerência de unidades próprias, ambulatoriais e hospitalares, inclusive as de referência.</p> <p>c) Gerência de unidades ambulatoriais e hospitalares do Estado e da União, salvo se a CIB ou a CIT definir outra divisão de responsabilidades.</p> <p>d) Reorganização das unidades sob gestão pública (estatais, conveniadas e contratadas), introduzindo a prática do cadastramento nacional dos usuários do SUS, com vistas à vinculação da clientela e sistematização da oferta dos serviços.</p> <p>e) Garantia da prestação de serviços em seu território, inclusive os serviços de referência aos não residentes, no caso de referência interna ou externa ao município, dos demais serviços prestados aos seus municípios, conforme a PPI, mediado pela relação gestor-gestor com a SES e as demais SMS.</p> <p>f) Normalização e operação de centrais de controle de procedimentos ambulatoriais e hospitalares relativos à assistência aos seus municípios e à referência intermunicipal.</p> <p>g) Contratação, controle, auditoria e pagamento aos prestadores de serviços ambulatoriais e hospitalares, cobertos pelo Teto Financeiro Global Municipal (TFGM).</p> <p>h) Administração da oferta de procedimentos ambulatoriais de alto custo e procedimentos hospitalares de alta complexidade conforme a PPI e segundo normas federais e estaduais.</p> <p>i) Operação do Sistema de Informações Hospitalares (SIH) e do SIA/SUS, conforme normas do MS, e alimentação, junto às SES, dos bancos de dados de interesse nacional.</p> <p>j) Manutenção do cadastro atualizado de unidades assistenciais sob sua gestão, segundo normas do MS.</p> <p>k) Avaliação permanente do impacto das ações do Sistema sobre as condições de saúde dos seus municípios e sobre o meio ambiente.</p> <p>l) Execução das ações básicas, de média e alta complexidades, em vigilância sanitária, bem como, opcionalmente, as ações do Programa Desconcentrado de Ações de Vigilância Sanitária (PDAVS).</p> <p>m) Execução de ações de epidemiologia, de controle de doenças e de ocorrências mórbidas, decorrentes de causas externas, como acidentes, violências e outras incluídas no TFECD.</p>

**Quadro 3 - Responsabilidades do gestor municipal de saúde em relação às condições de gestão**

Fonte: NOB (1996).

A educação é considerada uma das principais bases sustentadoras do desenvolvimento político, social e econômico das sociedades nacionais. E a educação escolar constitui uma preocupação de grande importância para os decisores das políticas públicas, em que as decisões de investimentos, custos e benefícios são extremamente complexas (IPEA, 2007).

Existe um arcabouço jurídico que assegura aos brasileiros as condições formais do direito básico à educação, e que também fixa a estrutura de responsabilidades e competências para a oferta de educação no Brasil. Este marco legal é representado pela Constituição Federal (1988), pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990), pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996), pela Emenda Constitucional (EC) 14/1996 e por um conjunto de normas do Conselho Nacional de Educação (CNE).

Outro marco de grande importância para o balizamento das ações e programas educacionais foi a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), elaborado tomando como eixos norteadores a CF de 1988, a LDB, a Emenda Constitucional (EC) 14/1996 e demais políticas do setor. O PNE foi aprovado pela Lei n.º 10.172, de janeiro de 2001.

A Constituição Federal (1988), no artigo 211, demonstra, no que concerne à educação, que as esferas de governo serão organizadas em regime de colaboração. A estrutura de financiamento da educação é mista, sendo grande parte dos recursos oriunda de fontes do aparato fiscal, típicos da vinculação de receitas (reserva de determinado percentual do montante arrecadado). Esta medida política de vinculação de receitas visa garantir recursos para o cumprimento das responsabilidades do poder público associadas à área de educação. A CF (1988) define os percentuais dos recursos públicos a serem aplicados, sendo 18% pela União e 25% por estados e municípios.

A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional deixam claras as responsabilidades do município na área de educação, bem como reconhecem sua autonomia.

Observa-se que a Constituição Federal e a LDB reconhecem a autonomia do município como unidade federada, atribuindo-lhes responsabilidades de monta na área educacional. O outro lado da questão da descentralização é assegurar que prefeitos, secretários de educação e demais dirigentes locais estejam preparados para gerir com eficiência e eficácia o aumento das responsabilidades e a grande entrada de recursos em seus orçamentos (IPEA, 2007, p.167).

A LDB instituiu o Conselho Nacional de Educação na estrutura educacional, com funções normativas e de supervisão. Ainda, a Lei n.º 9.424/1996, do Fundo de Desenvolvimento de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (Fundef), determina a criação, no âmbito da União, dos estados e municípios, de conselhos para acompanhamento e controle social sobre a repartição de recursos do Fundef, do qual participam representações de professores e de pais de alunos, além dos respectivos poderes executivos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional especifica as competências e responsabilidades das esferas subnacionais com os níveis de ensino. Em relação ao Plano Nacional da Educação, aprovado pela Lei n.º 10.172, de janeiro de 2001, os objetivos são os seguintes:

- elevação global do nível de escolaridade da população;
- melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis;
- redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública; e
- democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No quadro 4, baseado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e também no Projeto de Lei n.º 8.035, de 2010, do Poder Executivo, que aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020, é apresentada uma síntese das competências, responsabilidades e demais atribuições dos municípios na área de educação.

O quadro 4 apresenta as inúmeras responsabilidades dos municípios determinadas pela Lei de Diretrizes e Bases e pelo Plano Nacional de Educação. Estas responsabilidades ou competências podem ser exclusivas dos municípios, como também podem funcionar em regime de colaboração com os Estados e a União.

<p><b>Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional - Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.</b></p>	<p><b>Projeto de Lei n.º 8.035, de 2010, do Poder Executivo, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2011-2020 e dá outras providências</b></p>
<p>[...]  § 1.º Compete aos Estados e aos Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:</p> <p>I - recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiveram acesso;</p> <p>II - fazer-lhes a chamada pública;</p> <p>III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.</p> <p>§ 2.º Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.</p> <p>[...]  TÍTULO IV  Da Organização da Educação Nacional  [...]  Art. 8.º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.  [...]  Art. 11.º Os Municípios incumbir-se-ão de:</p> <p>I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;</p> <p>II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;</p> <p>III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;</p> <p>IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;</p> <p>V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.</p> <p>Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.</p> <p>[...]  Art. 18.º Os sistemas municipais de ensino compreendem:</p> <p>I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;</p> <p>II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;</p> <p>III - os órgãos municipais de educação.</p>	<p>[...]  Art. 1.º Fica aprovado o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 (PNE - 2011/2020) constante do Anexo desta Lei, com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição.</p> <p>Art. 2.º São diretrizes do PNE - 2011/2020:</p> <p>I - erradicação do analfabetismo;</p> <p>II - universalização do atendimento escolar;</p> <p>III - superação das desigualdades educacionais;</p> <p>IV - melhoria da qualidade do ensino;</p> <p>V - formação para o trabalho;</p> <p>VI - promoção da sustentabilidade sócio-ambiental;</p> <p>VII - promoção humanística, científica e tecnológica do País;</p> <p>VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto;</p> <p>IX - valorização dos profissionais da educação; e</p> <p>X - difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e à gestão democrática da educação.</p> <p>[...]  Art. 7.º A consecução das metas do PNE - 2011/2020 e a implementação das estratégias deverão ser realizadas em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.</p> <p>[...]  § 2.º Os sistemas de ensino dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão prever mecanismos para o acompanhamento local da consecução das metas do PNE - 2011/2020 e dos planos previstos no art. 8º.</p> <p>Art. 8.º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em Lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no PNE - 2011/2020, no prazo de um ano contado da publicação desta Lei.</p> <p>§ 1.º Os entes federados deverão estabelecer em seus respectivos planos de educação metas que considerem as necessidades específicas das populações do campo e de áreas remanescentes de quilombos, garantindo equidade educacional.</p> <p>§ 2.º Os entes federados deverão estabelecer em seus respectivos planos de educação metas que garantam o atendimento às necessidades educacionais específicas da educação especial, assegurando um sistema educacional inclusivo em todos os níveis, etapas e modalidades.</p> <p>[...]  Art. 10. O plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão ser formulados de maneira a assegurar a consignação de dotações orçamentárias compatíveis com as diretrizes, metas e estratégias do PNE - 2011/2020 e com os respectivos planos de educação, a fim de viabilizar sua plena execução.</p> <p>Art. 11 O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB será utilizado para avaliar a qualidade do ensino a partir dos dados de rendimento escolar apurados pelo censo escolar da educação básica, combinados com os dados relativos ao desempenho dos estudantes apurados na avaliação nacional do rendimento escolar.</p>

**Quadro 4 - Responsabilidades municipais na área de educação**

**Fonte: Elaborado a partir da LDB (1996) e PNE (2010).**

O anexo do Projeto de Lei n.º 8.035, de 2010, do Poder Executivo, que aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020, apresenta um conjunto de metas e estratégias associadas (quadro 5). Esta forma de pensar políticas públicas na área de educação, relacionando objetivos e diretrizes do plano, com metas e estratégias, está diretamente vinculada ao contexto de gerenciamento de projetos (CARNEIRO, 2004; PINHEIRO, 2011).

Metas	N.º de Estratégias Associadas
Meta 1: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar da população de 4 e 5 anos, e ampliar, até 2020, a oferta de educação infantil de forma a atender a 50% da população de até 3 anos.	09
Meta 2: Universalizar o ensino fundamental de nove anos para toda a população de 6 a 14 anos.	12
Meta 3: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos, e elevar, até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%, nesta faixa etária.	12
Meta 4: Universalizar, para a população de 4 a 17 anos, o atendimento escolar aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na rede regular de ensino.	06
Meta 5: Alfabetizar todas as crianças até, no máximo, os oito anos de idade.	05
Meta 6: Oferecer educação em tempo integral em 50% das escolas públicas de educação básica.	06
Meta 7: Atingir médias específicas nacionais para o IDEB.	25
Meta 8: Elevar a escolaridade média da população de 18 a 24 anos de modo a alcançar mínimo de 12 anos de estudo para as populações do campo, da região de menor escolaridade no país e dos 25% mais pobres, bem como igualar a escolaridade média entre negros e não negros, com vistas à redução da desigualdade educacional.	07
Meta 9: Elevar a taxa de alfabetização da população com 15 anos ou mais para 93,5% até 2015 e erradicar, até 2020, o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% a taxa de analfabetismo funcional.	05
Meta 10: Oferecer, no mínimo, 25% das matrículas de educação de jovens e adultos na forma integrada à educação profissional nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.	11
Meta 11: Duplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta.	10
Meta 12: Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta.	16
Meta 13: Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores.	07
Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação <i>stricto sensu</i> de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores.	09
Meta 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.	10
Meta 16: Formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação <i>lato</i> e <i>stricto sensu</i> , e garantir a todos formação continuada em sua área de atuação.	05
Meta 17: Valorizar o magistério público da educação básica a fim de aproximar o rendimento médio do profissional do magistério com mais de onze anos de escolaridade do rendimento médio dos demais profissionais com escolaridade equivalente.	03
Meta 18: Assegurar, no prazo de dois anos, a existência de planos de carreira para os profissionais do magistério em todos os sistemas de ensino.	08
Meta 19: Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar.	02
Meta 20: Ampliar progressivamente o investimento público em educação até atingir, no mínimo, o patamar de 7% do produto interno bruto do País.	06

**Quadro 5 - Conjunto de metas e estratégias para a educação - Decênio 2011-2020**

Fonte: PNE (2010).

Com base nas informações dos quadros 4 e 5 e nas demais considerações desta seção, é possível constatar que o campo de atuação dos gestores públicos municipais na área de educação é bastante amplo.

Assim, diante dos desafios impostos nas áreas de saúde e educação, cabe uma análise do perfil desejado para o gestor público, tendo em vista que "os gestores públicos são investidos de competência decisória [...], autoridades com poderes e deveres específicos do cargo ou da função e, conseqüentemente, com responsabilidades próprias de suas atribuições" (GRANJEIRO, 1998, p.17).

## 2.4 GESTOR PÚBLICO

A formação de gestores públicos com capacidade e competência para analisar problemas sociais e econômicos e encontrar soluções passou a ser encarada pelos governos como uma estratégia de transformação do Estado, colocando-o a serviço da sociedade. Neste aspecto, competência é aqui tratada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, evolução e sobrevivência das organizações públicas (ROPÉ; TANGUY, 1997).

A gestão da cidade do século XXI representa um significativo desafio aos administradores públicos. Isso se deve, em parte, à complexidade dos agrupamentos urbanos e ao seu acelerado crescimento, acompanhado pelo respectivo aumento de seus problemas. Compreender os fatores que direcionam e estimulam esse crescimento, analisando-se necessidades, carências, vocações, objetivos e valores, dentre vários outros aspectos, é fundamental para que se possa administrar os conflitos existentes e prevenir ou minimizar o surgimento de outros (SALVI *et al.*, 2007).

Em face de que a gestão da cidade do século XXI representa um desafio aos gestores públicos, a reforma administrativa, buscando um novo modelo de administração pública, pode ser considerada um elemento estratégico para a reconstrução de um Estado que enfrente com eficiência, eficácia e efetividade os problemas desse cenário (SOUZA, 2002).

Diversos estudos têm sido feitos na tentativa de identificar modelos para uma nova administração pública. Cabe citar as pesquisas de Ferlie *et al.* (1999), que apresentam modelos de gestão pública com as seguintes características:

- a) Eficiência: significa tentar tornar as organizações públicas semelhantes às da iniciativa privada.
- b) Racionalização e descentralização: representa o "enxugamento" organizacional, a busca por maior flexibilidade, o abandono do alto grau de padronização, o aumento na descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, o aumento da terceirização e a divisão dos quadros entre um pequeno grupo estratégico e uma grande periferia operacional.
- c) Busca da excelência: dá ênfase ao desenvolvimento organizacional, à aprendizagem, à cultura organizacional, ao desempenho julgado com base nos resultados, à função de gestão de recursos humanos mais firme e estratégica.
- d) Orientação para o serviço público: representa o delineamento de um novo setor público no qual o processo de gestão surge da fusão de ideias de gestão dos setores público e privado, buscando a revitalização dos administradores, a qualidade dos serviços e uma abordagem voltada para o valor, baseada na missão de alcançar a excelência dos serviços públicos.

O modelo de gestão para resultados voltado ao setor público está definido como um marco conceitual que visa facilitar a direção integrada do processo de criação de valor para as instituições públicas, otimizando e, assim, garantindo a eficácia, eficiência e efetividade máximas em seu desempenho, bem como assegurando o alcance dos objetivos de governo e a melhoria contínua das instituições (BID/CLAD, 2007).

Segundo Lemos (2009), os princípios que norteiam a gestão para resultados são os seguintes:

- 1 - Em todas as fases – do planejamento estratégico até a implementação – o foco do diálogo deve ser nos resultados, tanto interna quanto externamente. Na gestão para resultados é importante ter uma aproximação coerente entre todas as fases do processo: (a) *ex ante*, na fase da estratégia e planejamento, quando resultados esperados são definidos e a programação de custos e de impactos a serem alcançados é analisada; (b) durante a implementação do programa/projeto, quando o monitoramento é necessário para determinar o progresso e identificar a necessidade de correções no meio do caminho; (c) *ex post*, após a finalização do programa/projeto, quando os resultados alcançados são comparados com os objetivos iniciais; (d) após um certo tempo da conclusão do programa/projeto para verificar sua sustentabilidade.
- 2 - Alinhar a programação, monitoramento e avaliação das atividades com os resultados esperados. Quando todas as instituições envolvidas focam suas atividades nos resultados esperados e associam indicadores de resultados às mesmas, elas podem alinhar melhor a programação



(incluindo a financeira), o monitoramento e as avaliações com os objetivos a serem alcançados.

- 3 - Manter os sistemas informacionais sobre os resultados o mais simples possível, com custo/benefício efetivo e amigável aos usuários. A estrutura de indicadores elaborada para o acompanhamento dos resultados deve ser simples, integrada aos outros sistemas existentes, permitindo a aprendizagem e a *accountability*, e deve minimizar os custos transacionais e facilitar as análises comparativas.
- 4 - A gestão deve ser para resultados e não por resultados. Gestão para resultados envolve uma mudança de compreensão – ao invés de se começar com os *inputs* e ações planejados e depois seguir em direção aos produtos e impactos, deve-se focar nos produtos e impactos desejados e depois identificar quais são os *inputs* e ações necessárias para se chegar lá.
- 5 - As informações sobre os resultados devem ser utilizadas para enriquecer a gestão do conhecimento e para os processos de tomada de decisão, assim como para a prestação de contas e *accountability*. As informações sobre os resultados devem estar sempre disponíveis ao público (LEMOS, 2009, p.35).

A partir dos princípios que norteiam a gestão para resultados, é possível identificar cinco elementos centrais da Gestão para Resultados: o planejamento estratégico; a vinculação do planejamento com o orçamento; a transparência e a prestação de contas sistematizada; a gestão de programas e projetos; e o monitoramento e a avaliação (BID/CLAD, 2007).

Dentro desta linha de pensamento, o perfil do gestor público para a nova administração pública para resultados pode ser delineado considerando as dimensões que se seguem:

- iniciativa: a capacidade de imaginação e de invenção, ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar;
- responsabilidade: aceitar e assumir a responsabilidade e, portanto, ser avaliado e julgado com base em seu desempenho [...];
- aprendizado: capacidade de apreender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la [...];
- inteligência prática: ou seja, voltada para a ação, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional;
- conhecimentos: desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novos, buscando uma formação permanente, aberta a novas aprendizagens [...];
- habilidades: envolvendo técnicas e aptidões gerenciais que [...] têm a ver com a capacidade de decisão e a inovação;
- atitudes e comportamentos: atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se [...] considerar o empreendedorismo que [...] leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro [...];

- bom senso: para o qual é necessário ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho;
- capacidade técnica: envolvendo áreas do conhecimento como estratégia, racionalidade administrativa, conhecimentos de planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnicas de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial (MOTTA, 1994, *apud* SOUZA, 2002, p.85-86).

O perfil do gestor público também deve obedecer aos princípios da Constituição Federal do Brasil (1988), em seu artigo 37, que enquadra a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com o instrumento para avaliação da gestão pública - IAGP (BRASIL, 2008), a administração pública é regida pela supremacia do interesse público, e também interpreta os princípios citados no artigo 37 da Constituição Federal do Brasil da seguinte forma:

**Legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

**Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

**Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

**Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

**Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2008, p.10).

Makón (2008) destaca os requisitos gerenciais para que a gestão para resultados possa ser viabilizada, sublinhando o foco nos resultados, a formulação das políticas públicas a partir do planejamento governamental, a descentralização das decisões, a utilização do planejamento estratégico nas organizações públicas, a otimização dos processos administrativos, o uso de sistemas de informação que subsidiem o processo de tomada de decisão, a prestação de contas e a constante avaliação das ações.

Portanto, o gestor público deve estar atualizado para melhor desempenhar suas funções, no sentido de conhecer as ferramentas de gestão que produzem

resultados. Conhecimentos a respeito do planejamento estratégico, da vinculação do planejamento com o orçamento, da transparência e da prestação de contas, da gestão de programas e de projetos, e do monitoramento e da avaliação podem ser considerados essenciais para o gestor público (BID/CLAD, 2007; MAKÓN, 2008; SALVI *et al.*, 2007; SOUZA, 2002).

Dessa forma, justifica-se um dos objetivos específicos deste trabalho, a saber, o de caracterizar o perfil dos gestores públicos municipais da área de saúde e educação. Como se demonstrou, existe uma relação entre o perfil do gestor público e os resultados da gestão. Assim, a caracterização do perfil subsidiará o atendimento aos outros objetivos específicos, visto que o perfil pode indicar se a percepção em relação ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos está condizente com a realidade demonstrada pela pesquisa.

## 2.5 SAÚDE E EDUCAÇÃO ESTADUAL

Tendo em vista que a Constituição Federal de 1988 estabelece um trabalho colaborativo entre municípios e estados em relação às políticas públicas na área de saúde e educação, é importante destacar as funções básicas das Secretarias Estaduais de Saúde e Educação do Estado do Paraná.

A Secretaria de Estado da Saúde do Paraná (SESA) tem como principais atribuições formular, pactuar, implantar e implementar políticas de saúde para áreas prioritárias, responder pela integralidade da atenção à saúde e participar do financiamento do SUS. Em conjunto com os municípios e a União, a SESA desenvolve um apoio técnico, político e financeiro aos municípios, bem como coordena e organiza processos de abrangência estadual e que desenvolvam relações intermunicipais, formulando e implementando o processo permanente de planejamento orientado por problemas e necessidades em saúde para a construção do Plano Estadual de Saúde. Sua atribuição também é a de regular, monitorar, avaliar e auditar as ações, os serviços e os sistemas de saúde (PARANÁ, 2012a).

A Secretaria de Estado da Educação, por sua vez, tem por objetivo a definição e a execução da política governamental no setor de educação básica e de educação profissional, visando à melhoria das condições de vida da população.

Compete a ela adequar a oferta à demanda por escolaridade básica de forma prioritária e por escolaridade profissional, de acordo com a política governamental, de maneira autônoma ou em cooperação com os municípios, primando pela qualidade dos resultados (PARANÁ, 2012b).

Em relação às regionais e núcleos da área de saúde e educação, o Estado do Paraná está dividido em 22 regionais de saúde e 32 núcleos de educação, conforme mostra o quadro 6.

<b>Regionais de Saúde do Paraná</b>	<b>Núcleos de Educação do Paraná</b>
1. <sup>a</sup> Regional - Paranaguá	1. Apucarana
2. <sup>a</sup> Regional - Regional Metropolitana de Curitiba	2. Área Metropolitana Norte
3. <sup>a</sup> Regional - Ponta Grossa	3. Área Metropolitana Sul
4. <sup>a</sup> Regional - Irati	4. Assis Chateaubriand
5. <sup>a</sup> Regional - Guarapuava	5. Campo Mourão
6. <sup>a</sup> Regional - União da Vitória	6. Cascavel
7. <sup>a</sup> Regional - Pato Branco	7. Cianorte
8. <sup>a</sup> Regional - Francisco Beltrão	8. Cornélio Procópio
9. <sup>a</sup> Regional - Foz do Iguaçu	9. Curitiba
10. <sup>a</sup> Regional - Cascavel	10. Dois Vizinhos
11. <sup>a</sup> Regional - Campo Mourão	11. Foz do Iguaçu
12. <sup>a</sup> Regional - Umuarama	12. Francisco Beltrão
13. <sup>a</sup> Regional - Cianorte	13. Goioerê
14. <sup>a</sup> Regional - Paranavaí	14. Guarapuava
15. <sup>a</sup> Regional - Maringá	15. Irati
16. <sup>a</sup> Regional - Apucarana	16. Ivaiporã
17. <sup>a</sup> Regional - Londrina	17. Jacarezinho
18. <sup>a</sup> Regional - Cornélio Procópio	18. Londrina
19. <sup>a</sup> Regional - Jacarezinho	19. Maringá
20. <sup>a</sup> Regional - Toledo	20. Loanda
21. <sup>a</sup> Regional - Telêmaco Borba	21. Paranaguá
22. <sup>a</sup> Regional - Ivaiporã	22. Paranavaí
	23. Pato Branco
	24. Pitanga
	25. Ponta Grossa
	26. Telêmaco Borba
	27. Toledo
	28. Umuarama
	29. União da Vitória
	30. Wenceslau Braz
	31. Laranjeiras do Sul
	32. Ibaiti

**Quadro 6 - Divisão das Regionais de Saúde e Núcleos de Educação do Paraná**

Fontes: PARANÁ (2012a), PARANÁ (2012b)

Cabe, neste ponto, uma análise do Índice Iparades de Desempenho Municipal (IPDM), desenvolvido pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), e de sua metodologia de construção, principalmente nas dimensões

saúde e educação. Este IPDM servirá de base comparativa com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, bem como para uma avaliação de suas possíveis relações.

## 2.6 ÍNDICE IPARDES DE DESEMPENHO MUNICIPAL (IPDM)

O Índice Ipardes de Desempenho Municipal, utilizado no presente trabalho, considera, com igual ponderação, as três principais áreas de desenvolvimento econômico e social, a saber (IPARDES, 2012):

1. emprego, renda e produção agropecuária;
2. educação; e
3. saúde.

Segundo o IPARDES, a leitura dos resultados, considerando-se o índice final, é feita a partir de valores variando entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior o nível de desempenho do município com relação ao referido indicador ou o índice final.

As bases de dados do Índice de Desempenho são estatísticas oficiais disponíveis publicamente, oriundas, em sua maioria, de registros administrativos obrigatórios. Esses grandes bancos de dados possuem como vantagens a periodicidade anual e o recorte municipal. A escolha dos indicadores foi feita levando em conta aspectos indispensáveis ao desenvolvimento local. Portanto, procurou-se, na medida do possível, privilegiar variáveis de responsabilidade e ingerência das prefeituras. Entretanto, é importante destacar que os resultados não dependem exclusivamente destas, mas também de ações conjuntas e de responsabilidade das três esferas de governo, bem como do empresariado e da sociedade civil organizada (IPARDES, 2012).

O IPDM representa o desempenho de parte das políticas públicas municipais aplicadas às áreas de saúde e educação. A seguir, apresenta-se a metodologia da construção do Índice de Desempenho, considerando as áreas que constituem o foco desta pesquisa: educação e saúde.

### 2.6.1 A Dimensão Educação

A dimensão Educação compreende indicadores dos ensinos infantil, fundamental e médio. A fonte dos dados é o Ministério da Educação. Na área de educação, adotou-se a desagregação dos indicadores segundo os níveis de ensino da educação básica: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Isto por se entender que, numa perspectiva de aferir o desenvolvimento dos municípios do Estado do Paraná, o acompanhamento no médio prazo dos progressos alcançados pela educação básica é essencial (IPARDES, 2012).

Ademais, adotou-se a segmentação do ensino fundamental em séries iniciais e séries finais em função de uma particularidade da educação pública no Paraná que, desde o início dos anos 1990, implantou o processo de municipalização das séries iniciais do ensino fundamental, cabendo ao governo estadual a responsabilidade pelas séries finais do ensino fundamental e pelo ensino médio (IPARDES, 2012).

A seguir tem-se o quadro 7, que apresenta os pesos dos indicadores que compõem a dimensão educação.

<b>Indicadores</b>	<b>Peso (%)</b>
Atendimento à Educação Infantil	20
Taxa de Não Distorção Idade-Série	12
Fundamental - Séries Iniciais	5
Fundamental - Séries Finais	5
Médio	2
Percentual de Docentes com Curso Superior	18
Fundamental - Séries Iniciais	7
Fundamental - Séries Finais	6
Médio	5
Taxa de Não Abandono	20
Fundamental - Séries Iniciais	9
Fundamental - Séries Finais	7
Médio	4
Média do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	30
Fundamental - Séries Iniciais	15
Fundamental - Séries Finais	15
TOTAL	100

**Quadro 7 - Peso dos Indicadores que compõem a dimensão educação**

**Fonte: IPARDES (2012).**

## 2.6.2 A Dimensão Saúde

Para a área de saúde, utilizam-se os bancos de dados da Secretaria Estadual da Saúde. No quadro 8 são indicados os pesos dos indicadores que compõem a dimensão saúde e, a seguir, estão apresentadas as variáveis que compõem a dimensão (IPARDES, 2012):

Indicadores	Peso (%)
Percentual de mais de seis consultas pré-natais por nascido vivo	100/3
Percentual de óbitos por causas maldefinidas	100/3
Percentual de óbitos de menores de cinco anos por causas evitáveis por nascidos vivos	100/3
TOTAL	100

**Quadro 8 - Peso dos indicadores que compõem a dimensão saúde**

Fonte: IPARDES (2012).

- a) Percentual de mais de seis consultas pré-natais por nascido vivo: este indicador mede o atendimento às gestantes nos serviços de saúde e constitui um dos atendimentos mais básicos que um município deve oferecer à sua população;
- b) Percentual de óbitos por causas maldefinidas: está relacionado tanto com o acesso aos serviços de saúde quanto com a disponibilidade de recursos médico-assistenciais de uma localidade, inclusive para diagnóstico. O acompanhamento deste indicador permite identificar se o serviço de saúde de um município tem sob controle as causas de morte de sua população – quanto maior o conhecimento, melhor o direcionamento dos recursos e das políticas públicas de saúde, preventivas, inclusive, para aquela localidade específica;
- c) Percentual de óbitos de menores de cinco anos por causas evitáveis por nascidos vivos: este indicador traduz a relação entre a quantidade de óbitos de menores de cinco anos por causas evitáveis a cada 100 nascidos vivos no mesmo período.

Assim, fecha-se a metodologia da construção do Índice Iparades de Desempenho Municipal. Outros índices, levantamentos e sistemas de avaliação merecem atenção, como, por exemplo, o Censo Escolar e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), todos relacionados à área de educação, assim como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com destaque para o Índice de Desempenho Municipal (IDHM) das áreas de saúde e educação, os quais serão tratados na sequência.

## 2.7 CENSO ESCOLAR E ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador que compõe a dimensão educação do Índice Iparades de Desempenho Municipal, apresentando um peso significativo de 30%, conforme o quadro 7. O IDEB tem relação direta com o Censo Escolar, visto que os resultados obtidos no Censo Escolar sobre o rendimento (aprovação e reprovação) e movimento (abandono) escolar dos alunos dos ensinos fundamental e médio são utilizados para o cálculo do IDEB, indicador que serve de referência para as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Ministério da Educação (PDE, 2007).

O Censo Escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Ele é feito com a colaboração das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e a participação de todas as escolas públicas e privadas do País (PARANÁ, 2012b).

Trata-se do principal instrumento de coleta de informações da educação básica, abrangendo as suas diferentes etapas e modalidades: ensino regular (educação infantil e ensinos fundamental e médio), educação especial e educação de jovens e adultos (EJA). O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos, matrículas, funções docentes, movimento e rendimento escolar (PARANÁ, 2012b).

Essas informações são utilizadas para traçar um panorama nacional da educação básica e servem de referência para a formulação de políticas públicas e a execução de programas na área da educação, incluindo os de transferência de recursos públicos como merenda e transporte escolar, distribuição de livros e



uniformes, implantação de bibliotecas, instalação de energia elétrica, Dinheiro Direto na Escola e Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb (PDE, 2007).

O IDEB foi criado em 2007, e a partir deste instrumento o Ministério da Educação traçou metas de desempenho bianuais para cada escola e para cada rede até 2022. A ideia é que a média brasileira seja superior a 6,0, compatibilizando-a com a média apresentada por países de primeiro mundo. Desta forma, os sistemas municipais, estaduais e federal de ensino têm metas de qualidade a atingir (PDE, 2007).

## 2.8 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH)

No sentido de se contrapor ao indicador do Produto Interno Bruto (PIB), que atende apenas à dimensão econômica do desenvolvimento, uma alternativa para aferição do desenvolvimento social é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pelo Departamento de Desenvolvimento Humano das Organizações das Nações Unidas (ONU) com o intuito de mensurar e comparar a evolução do desenvolvimento humano nos diferentes países ao longo do tempo. Atualmente, os pilares que constituem o IDH são: saúde, educação e renda (GOMES, 2013).

Destacam-se aqui os pilares saúde e educação, temas desta pesquisa. Quanto à saúde, uma vida longa e saudável é medida pela expectativa de vida. Já em relação à educação, o acesso ao conhecimento é medido por: i) média de anos de educação de adultos, que é o número médio de anos de educação recebidos durante a vida por pessoas a partir de 25 anos; e ii) expectativa de anos de escolaridade para crianças na idade de iniciar a vida escolar, que é o número total de anos de escolaridade que uma criança na idade de iniciar a vida escolar pode esperar receber se os padrões prevalecentes de taxas de matrículas específicas por idade permanecerem os mesmos durante a vida da criança (PNUD, 2012).

Sagar e Najam (1998 *apud* GOMES, 2013) apontam a importância da criação do IDH para acompanhamento do desenvolvimento das nações de uma forma não unidimensional, como eram feitas as análises anteriormente a sua criação, via renda *per capita*, por exemplo. O IDH é uma medida de desenvolvimento aceita pela

comunidade internacional, que o utiliza como balizador de efetividade de políticas econômicas nos diversos países.

Gomes (2013) destaca ainda que componentes mais amplos de bem-estar social, como acesso à qualidade da educação, expectativa de vida, qualidade das políticas públicas e abertura comercial impactam diretamente no nível de desenvolvimento social das sociedades. Isto reforça a importância do IDH como alternativa para medir o desenvolvimento social.

O IDH-M é uma adaptação metodológica do IDH Global e compreende um banco de dados com informações socioeconômicas sobre os municípios. Para a área de saúde utiliza-se o IDHM-L (Longevidade), e para a área de educação emprega-se o IDHM-E (Educação).

Esses principais índices e indicadores representam parte do desempenho das políticas públicas municipais nas áreas de saúde e educação, e servirão de referência para ajudar a consolidar o cumprimento dos objetivos propostos para este trabalho, dentre os quais se destaca: relacionar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação com os índices de desempenho municipal nas respectivas áreas.

### 3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste capítulo, em que será tratado o tema da maturidade em gerenciamento de projetos, a abordagem inicial se dará pela conceituação de projetos, gerenciamento de projetos e escritório de projetos. A partir destes conceitos, serão discutidos a maturidade em gerenciamento de projetos e os respectivos modelos de avaliação da maturidade.

#### 3.1 PROJETOS

Para se falar em maturidade em gerenciamento de projetos é necessário o entendimento do termo projetos. Segundo a definição do *Project Management Institute* (PMI) – instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos –, projeto é "um esforço temporário para produzir um produto, serviço ou resultado único". Isto significa que ele tem começo e fim.

Segundo Kerzner (2002), um projeto está relacionado a uma série de tarefas ou atividades com objetivo específico, com começo e fim devidamente definidos, em que recursos humanos e materiais são consumidos, e, por atravessarem diversas linhas funcionais dentro da organização, são multifuncionais.

A partir do conceito de Kerzner (2002), amplia-se a capacidade de exemplificar projetos em uma organização. Pode-se afirmar que selecionar novos talentos para ingressar em uma organização é um projeto. Substituir um equipamento é um projeto. Reestruturar um setor é um projeto. Realizar a padronização de uma nova seção da organização é um projeto. E, por mais que sejam repetitivos, cada vez que é executado um projeto obtém-se um produto diferente do que foi alcançado na vez anterior (ARCHIBALD; PRADO, 2004).

O contexto do planejamento está relacionado ao termo projeto. A elaboração, análise e avaliação de projetos fazem parte da atividade de planejamento, independentemente de se tratar de organização privada ou pública. Partindo desta relação entre projetos e planejamento, Ademir Clemente (2002) apresenta uma sequência de fases de um projeto, simplificada no quadro 9, a seguir:

<b>Fases</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Descrição</b>
Equacionamento	1. Oportunidades (Problemas) 2. Desenvolvimento de alternativas 3. Análise das alternativas 4. Avaliação das alternativas	A elaboração de projetos toma por base a identificação de oportunidades ou problemas no processo de administração. Assim, estudos, análises e previsões servem de base para estabelecer o(s) objetivo(s) de certo projeto. Deve-se relacionar um leque de possibilidades, para facilitar a identificação de alternativas viáveis. Uma vez identificadas, passa-se a analisá-las, explorando e avaliando todos os benefícios e ônus de cada uma das alternativas possíveis.
Seleção	5. Escolha entre alternativas viáveis	Todo este trabalho descrito tem por objetivo a escolha. Normalmente a seleção é feita considerando um número pequeno de alternativas, visto que poucas sobrevivem à fase de análise e de avaliação.
Realização	6. Projeto de execução 7. Implementação	Escolhida determinada alternativa, elabora-se o projeto de execução, detalhando-se todas as fases necessárias à implantação.
Aferição	8. Acompanhamento 9. Avaliação	Já, durante a execução, é necessário verificar se os progressos alcançados estão de acordo com o que se projetou. Este trabalho é denominado acompanhamento ou monitoração. Quando a execução está concluída, é comparada com o projeto, o que constitui a avaliação.

**Quadro 9 - Fases de um projeto**

Fonte: Adaptado de Clemente (2002).

Frisa-se que, além do termo projeto, outros conceitos relacionados serão utilizados no presente trabalho, como os de programa e portfólio. Programa é definido como um grupo de projetos relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Um portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo deste esforço para alcançar os objetivos estratégicos (PMI, 2004).

Na sequência, busca-se um aprofundamento na arte de executar projetos, trazendo uma abordagem do tema gerenciamento de projetos.

### 3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento é o ato administrativo para proceder ao controle e monitorar as ações e resultados originários do processo ou atividades do projeto. Estas atividades podem ser desdobradas em tantas quantas forem necessárias para atingir o resultado do projeto (KOLOTELO, 2008, p.39).

Nesse sentido, o PMBOK (2008, p.12) define gerenciamento de projetos como a "aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus objetivos". Neste guia, esta aplicação se dá através da utilização de uma série de processos integrados em grupos que compõem o ciclo de vida de um projeto.

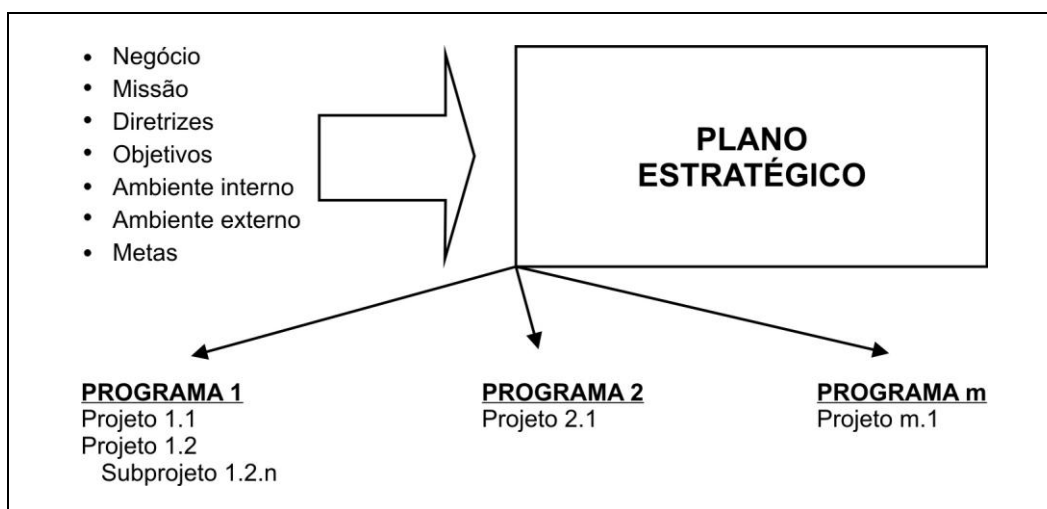
O PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos) é uma das principais obras que reúnem um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos. Neste guia, as principais práticas são segmentadas em nove áreas (NASCIMENTO, 2011), a saber: integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; e aquisições.

A ideia central do PMBOK é de que as principais técnicas de gerenciamento de projetos estejam reunidas em um manual e que, desta forma, possam estimular seu uso, de maneira sistemática e adaptada à realidade de cada organização. Neste sentido, os gestores de projetos precisam entender o que é aplicável para a organização em um determinado estágio de maturidade no gerenciamento de seus projetos, bem como se é necessária a introdução de novas técnicas (NASCIMENTO, 2011).

Santos e Carvalho (2004, p.16-20), em um conceito como base diretiva de uma organização, afirmam que "o gerenciamento de projetos é constituído de processos de gerenciamento voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos envolvidos com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos". Os autores afirmam ainda que o gerenciamento de projetos "aumenta a flexibilidade e o dinamismo da organização, permite uma melhor utilização dos recursos, descentraliza as responsabilidades da gerência operacional, apoia o processo de aprendizado e facilita os processos de mudança organizacional".

Observa-se que as práticas de gerenciamento de projetos são definidas como algo diretamente relacionado com a garantia de alcance das metas estratégicas das organizações, resultado de um ambiente organizacional cada vez mais complexo e dinâmico, onde a eficiência e o atingimento de metas e resultados são vitais para a sobrevivência das organizações (ARCHIBALD; PRADO, 2004).

Contribuindo nesta relação entre projetos e metas estratégicas, a figura 2 demonstra que qualquer projeto organizacional deve estar alinhado com as diretrizes, objetivos e metas do plano estratégico (CARVALHO, KOLOTELO e CARVALHO, 2011).



**Figura 2 - Alinhamento entre o plano estratégico e os projetos nas organizações**  
**Fonte: Elaborado a partir de Carvalho, Kolotelo e Carvalho (2011, p.37).**

Carvalho argumenta:

Ao se pensar em projetos nas organizações, é preciso ter em mente a sua ligação com o âmbito estratégico. Ou seja, é necessário ter clareza de qual a contribuição deste para o negócio e a missão da organização. É fundamental, portanto, que todo e qualquer projeto de uma organização esteja alinhado com as diretrizes, objetivos e metas do plano estratégico (CARVALHO, KOLOTELO e CARVALHO, 2011, p.37).

Para identificar qual projeto contribui para determinada estratégia dentro da organização, deve ser feita uma matriz de portfólio, relacionando projetos (P) *versus* estratégias (E) definidas no plano estratégico, conforme demonstrado na figura 3 (CARVALHO, KOLOTELO e CARVALHO, 2011).

	P1	P2	P3	P4	Pn
E1	X	X	X		
E2		X		X	X
E3	X		X	X	
E4				X	
En	X				X

**Figura 3 - Matriz Estratégia x Projetos**  
**Fonte: Carvalho, Kolotelo e Carvalho (2011, p.37).**

Na matriz acima, os projetos "P1" e "P4" estão relacionados a três estratégias da organização. Inicialmente isto revela que têm uma importância e grau de impacto

maiores. Esta análise pode ser aprimorada utilizando-se de técnicas e ferramentas apropriadas de análise estratégica e seleção de projetos. A importância de relacionar projetos e estratégias é observada por Carvalho:

Se a organização possui estratégias, mas não possui projetos que viabilizem o alcance dos objetivos, essa estratégia pode ser vista como apenas uma boa intenção, ou uma vã filosofia. Da mesma forma, quando há um projeto a ser executado que não esteja "atrelado" com uma ou mais estratégias da organização, este será apenas uma geração individualizada ou setorizada com baixo ou nenhum impacto no futuro organizacional (CARVALHO, KOLOTELO e CARVALHO, 2011, p.38).

A grande maioria das organizações já identificou o valor do planejamento estratégico e desenvolve atividades no sentido de prever cenários, desenvolver planos e metas a serem atingidas para que possam sobreviver e sobressair no ambiente de concorrência de hoje. O planejamento estratégico define a missão da empresa e sua visão, e também estabelece metas para direcionar, verificar e controlar o atingimento dos objetivos (TRENTIM, 2011).

Ainda segundo Trentim (2011), gerenciamento de projetos seria o veículo – ferramentas e técnicas de execução – para atingir a visão da empresa. É possível afirmar que a visão é o que a organização deseja atingir, a missão é aquilo que ela se propõe a fazer, e o gerenciamento de projetos constitui o *como* fazer. Gerenciamento de projetos é o caminho para atingir a visão (metas e objetivos) por meio da missão, com base nos valores da organização.

Apesar dos avanços nas práticas de gerenciamento de projetos nos últimos anos, a implementação desta metodologia ainda é vista como um desafio. A implementação do gerenciamento de projetos deve ter como base a cultura organizacional (KERZNER, 2002). Visando apoiar a inserção desta cultura nas organizações, a implantação do escritório de gerenciamento de projetos – tema que será abordado na sequência – pode ser feita concomitantemente.

### 3.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório de Projetos (EP) consiste em uma organização formal destinada ao apoio à comunidade de gerenciamento de projetos em uma organização (VALERIANO, 2001). O Escritório de Projetos ou Escritório de Gerenciamento de

Projetos (PO: *Project Office* ou PMO: *Project Management Office*) é um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho (PINTO, 2008).

Um dos aspectos organizacionais relacionados com o gerenciamento de projetos que têm recebido uma grande atenção ultimamente é o escritório de projetos. A razão desta atenção é que o EP facilita, otimiza e simplifica, a um custo baixo, o gerenciamento de projetos. Nas empresas que executam muitos projetos de maneira simultânea, o escritório de projetos tem se mostrado extremamente útil em promover o compartilhamento da execução das tarefas de planejamento e acompanhamento, amenizando, assim, o trabalho dos gerentes de projetos (PINTO, 2008).

A proposta é de que a implantação do escritório de gerenciamento de projetos seja dirigida como um processo de mudança (PEREIRA, 2007). A implantação de um EGP pode ser realizada em três etapas. Em uma primeira etapa deve ser criada a condição necessária para a mudança, ocorrendo um descongelamento da situação atual. Esta primeira etapa pode ser entendida como uma fase de planejamento, sendo crítica para o sucesso do projeto. Na segunda etapa a mudança é implantada, e na terceira cria-se a motivação para que a nova realidade seja devidamente aceita (ENGLUND, GRAHAM, DINSMORE; 2003 *apud* PEREIRA, 2007).

Existem diferentes tipos de EGP, com atribuições, responsabilidades e níveis de autoridade diferentes. Dentre as possíveis atividades do escritório de projetos, pode-se citar: suporte material, padronização de processos e procedimentos, criação de modelos de documentos, treinamento de gerentes e membros de equipes de projetos, criação de um repositório de informações históricas (inteligência organizacional) e gestão centralizada de *softwares* de gerenciamento de projetos (TRENTIM, 2011).

É evidente que o escritório de projetos é um instrumento de coordenação utilizado pelas organizações para conduzir um elevado número de projetos, de várias naturezas, em diversos estágios de seus ciclos de vida. Para desempenhar suas funções, o EP desempenha diversas atribuições, dependendo do tipo de organização e da complexidade dos projetos. As atribuições mais comuns atribuídas ao escritório de projetos são relacionadas no quadro 10, onde estão apresentadas considerando os conjuntos característicos da evolução por que passam os escritórios. Destaca-se que, mesmo ocorrendo a mudança de estágio, as atribuições dos estágios anteriores são mantidas (VALERIANO, 2001).



Estágio Inicial	1. Prestação de serviços de controle de prazos e custos
	2. Elaboração de relatórios multiprojetos
	3. Treinamento específico em gerenciamento de projetos
	4. Ligações entre gerentes departamentais
	5. Melhoria contínua de processos de GP
	6. Levantamento e arquivo de lições aprendidas
Estágio Intermediário	7. Arquivo do histórico de projetos
	8. Administração dos processos de GP
	9. Consultoria interna sobre GP
	10. Aperfeiçoamento de métodos e padrões
	11. Apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos
Estágio Avançado	12. Aprovação de projetos segundo objetivos estratégicos
	13. Distribuição adequada de recursos
	14. Solução adequada de conflitos
	15. Revisão crítica e avaliação de projetos
	16. Atuação externa com foco nos clientes e patrocinadores

**Quadro 10 - Atribuições de um Escritório de Projetos**

Fonte: Adaptado de Valeriano (2001).

À medida que ocorre a evolução do escritório de projetos, a organização vai constatando os valiosos benefícios. Seguem alguns dos principais benefícios do EP (VALERIANO, 2001):

- maior alinhamento dos projetos com os objetivos da organização;
- maior profissionalismo da gerência de projetos;
- maior produtividade das equipes de projetos;
- maior racionalidade na distribuição de recursos;
- criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento;
- uniformidade de tratamento perante as partes interessadas;
- criação e expansão da cultura de projetos na organização;
- importante parte de um sistema de informações estratégicas.

Assim, o EGP proporciona uma visão geral e controle coordenado de projetos, programas e recursos, dando *feedback* para as equipes de projetos e orientando a execução dos projetos. A implantação de um escritório de projetos requer que a organização esteja preparada, ou seja, ela deve possuir um certo nível de maturidade em gerenciamento de projetos para que o escritório funcione adequadamente e aumente o nível de maturidade da organização (TRENTIM, 2011).

Neste sentido, a implantação do escritório de projetos é apresentada como facilitadora da implementação da metodologia de gerenciamento de projetos nas organizações (PEREIRA, 2007). E as práticas de gerenciamento de projetos estão diretamente relacionadas com a garantia de alcance das metas estratégicas das organizações, resultado da complexidade do ambiente organizacional onde a eficiência e o alcance dos resultados são vitais para a sobrevivência das organizações (PINTO, 2008). Assim, torna-se imprescindível saber como as organizações estão conduzindo seus projetos, e neste contexto entra o tema da maturidade em gerenciamento de projetos, que será abordado na sequência. E, tendo em vista as atribuições e benefícios do EP para as organizações, justifica-se incluir na pesquisa uma questão que avalie a existência do escritório de projetos nas prefeituras do Paraná.

#### 3.4 CONCEITO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade está associada à qualidade e tem origem no movimento *Total Quality Management* (TQM), ou Melhoria da Qualidade Total. A melhoria está associada à mudança de um estado "A" para outro estado "B", implicando um amadurecimento de processo e produto, ou bens e serviços (KOLOTELO, 2008).

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos está presente nas organizações tendo como propósito conduzir os projetos, visando atingir as metas estabelecidas no planejamento. Neste sentido, quando a organização alcança o desenvolvimento máximo em gerenciamento de projetos, pode-se dizer que atingiu o estado "maduro" (MALAGUTTI, 2011).

Para o alcance desse nível de maturidade, impõe-se às empresas que adotem metodologias e ferramentas e implantem processos com o objetivo de estabelecer a melhoria contínua do processo de execução dos projetos, alcançando níveis mais elevados de maturidade (MALAGUTTI, 2011).

Segundo Jucá Jr. e Amaral (2005), o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos está relacionado ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos utilizados por determinada organização.

Reforçando o conceito, de acordo com Kerzner (2002), maturidade em gerenciamento de projetos representa o amadurecimento organizacional, no sentido

da experiência adquirida em gerenciar seus projetos através de sistemas e processos que aumentam as chances de sucesso dos projetos organizacionais. O autor destaca, contudo, que não basta a utilização de ferramentas e sistemas para garantir o sucesso dos projetos, pois estes são dependentes de forças oriundas de oportunidades organizacionais como eficiência, efetividade e competitividade. Portanto, para que os projetos sejam conduzidos numa direção adequada, tais questões precisam ser tratadas por práticas gerenciais sólidas (KERZNER, 2002).

O conceito de maturidade pode ser visto como um processo de aquisição de competências que ocorre gradualmente ao longo do tempo. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos (RABECHINI JR., 2005, p.90).

Assim, a maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente relacionada ao sucesso dos projetos, e, neste aspecto, o sucesso em qualquer projeto é determinado por quão bem este contribui para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização (efetividade) e não somente por quão bem o projeto foi conduzido (eficácia) (SOELTL, 2006). Ao se julgar o sucesso de um projeto em uma organização não se pode limitar a eficiência dos processos de gerenciamento de projetos empregados, devendo-se associar sua efetividade, também, à contribuição para os objetivos estratégicos da organização (KENNY, 2003 *apud* PATAH, 2004).

Soeltl (2006) destaca os aspectos de sucesso na implantação da gestão de projetos, estabelecendo 10 fatores críticos de sucesso:

**Missão do projeto:** Refere-se à definição clara dos objetivos no início do projeto. Enfatiza a visão que os interessados possam ter dos compromissos do projeto.

**Suporte gerencial:** Refere-se à autoridade e poder existentes na organização para gerenciar os recursos do projeto. Os interessados, considerando-se este fator, em geral, estimulam o desenvolvimento de projetos e uso da abordagem de gerenciamento de projetos.

**Planejamento:** Este fator refere-se ao estabelecimento das atividades individuais do projeto. Como consequência destaca-se a preparação para o gerenciamento de recursos coletivos e materiais.

**Cliente consultor:** Trata da comunicação com os clientes do projeto.

**Questões de administração de pessoal:** Alocação, incluindo recrutamento, seleção e treinamento, das necessidades de pessoal para o projeto.

**Tarefas técnicas:** Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas. O envolvimento com atividades inovadoras é essencial para a configuração deste fator.

**Aceite do cliente:** Refere-se ao estágio final do projeto e à "venda" dos resultados. É imprescindível, portanto, um foco externo ao ambiente de projetos.

**Monitoramento:** Capacidade de dar *feedback* em todos os estágios do projeto.

**Comunicações:** Formar uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.

**Gerência conciliadora:** Capacidade de superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados (SOELTL, 2006, p.16-17).

Seguindo nesta linha que trata dos fatores de sucesso em projetos, Kessler e Winkelhofer (2002, *apud* PATAH, 2004) definem dois tipos de fatores: os fatores de sucesso do gerenciamento de projetos e os fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos, representados no quadro 11, a seguir:

Fatores de Sucesso do Gerenciamento de Projetos	Fatores de Sucesso para o Gerenciamento de Projetos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo bem definido. Desta forma é possível visualizar o que o projeto vai atingir, ou onde ele deve chegar.</li> <li>• Os recursos do projeto devidamente planejados, considerando o orçamento, capacidade de execução e tempo. Assim é possível avaliar que foram utilizados de acordo com o plano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de projetos como uma teoria</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um conceito claro</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma filosofia de liderança</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um instrumento de controle de atividades</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um processo permanente de desenvolvimento</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um processo de aprendizado e qualificação</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma nova forma de organização</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um processo interativo</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma atitude</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um comportamento</li> <li>• Gerenciamento de projetos como um processo de solução de problemas</li> <li>• Gerenciamento de projetos como comunicação</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma forma de gerenciamento de riscos</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma ferramenta gerenciadora de informações</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma metodologia</li> <li>• Gerenciamento de projetos como uma caixa de ferramentas</li> <li>• Gerenciamento de projetos como ferramenta de controle de projetos</li> </ul>

**Quadro 11 - Fatores de Sucesso em Projetos**

Fonte: Kessler e Winkelhofer (2002 *apud* PATAH, 2004).

Desta forma, balizado no entendimento de que existem fatores de sucesso no gerenciamento de projetos, foram desenvolvidos modelos que identificam e classificam o processo, valendo-se de instrumentos e metodologias apropriados, para identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos em que a organização se encontra. Atualmente existem vários modelos de identificação de maturidade nas organizações, os quais são utilizados para identificar e nortear as possíveis deficiências encontradas no gerenciamento de projetos (MALAGUTTI, 2011). Alguns destes modelos serão analisados na próxima seção.

### 3.5 MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Kerzner (2002), os principais resultados esperados na implantação de modelos de maturidade residem na identificação de oportunidades de melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos, verificação das mudanças necessárias, identificação de forças e fraquezas da organização, e um plano de capacitação bem orientado.

Neste sentido, a elaboração de diferentes modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos tem sua ascensão no início da década de 1990, baseada no modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de *software* (SW-CMM), desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon, em parceria com *Software Engineering Institute* (SEI)<sup>1</sup>, com foco no desenvolvimento de *software* (PRADO, 2010; PEREIRA, 2007).

O *Capability Maturity Model* ou CMM é um modelo utilizado como base para dezenas de outros modelos de maturidade e seu foco é o processo de desenvolvimento de *software*, com ênfase nas atividades de definição, especificação e teste. A classificação de maturidade no CMM é dividida em cinco níveis, conforme apresentada no quadro 12 (CRISSIS; KONRAD; SCHRUM, 2003 *apud* JUCÁ JR., CONFORTO, AMARAL, 2010).

---

<sup>1</sup> *Software Engineering Institute* (SEI) é um centro de pesquisa e desenvolvimento patrocinado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, que provê uma prática avançada de engenharia de *software* qualificando graus de qualidade de *software*.

Atualmente este modelo evoluiu para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI). Este modelo é uma síntese do modelo CMM, inicialmente desenvolvido apenas para *software*, integrado a outros modelos de melhoria desenvolvidos pelo SEI, respectivamente para a engenharia de sistemas, engenharia de *software*, desenvolvimento integrado de produtos e processos e, ainda, o desenvolvimento de fornecedores (CRISSIS; KONRAD; SCHRUM, 2003 *apud* JUCÁ JR., CONFORTO, AMARAL, 2010).

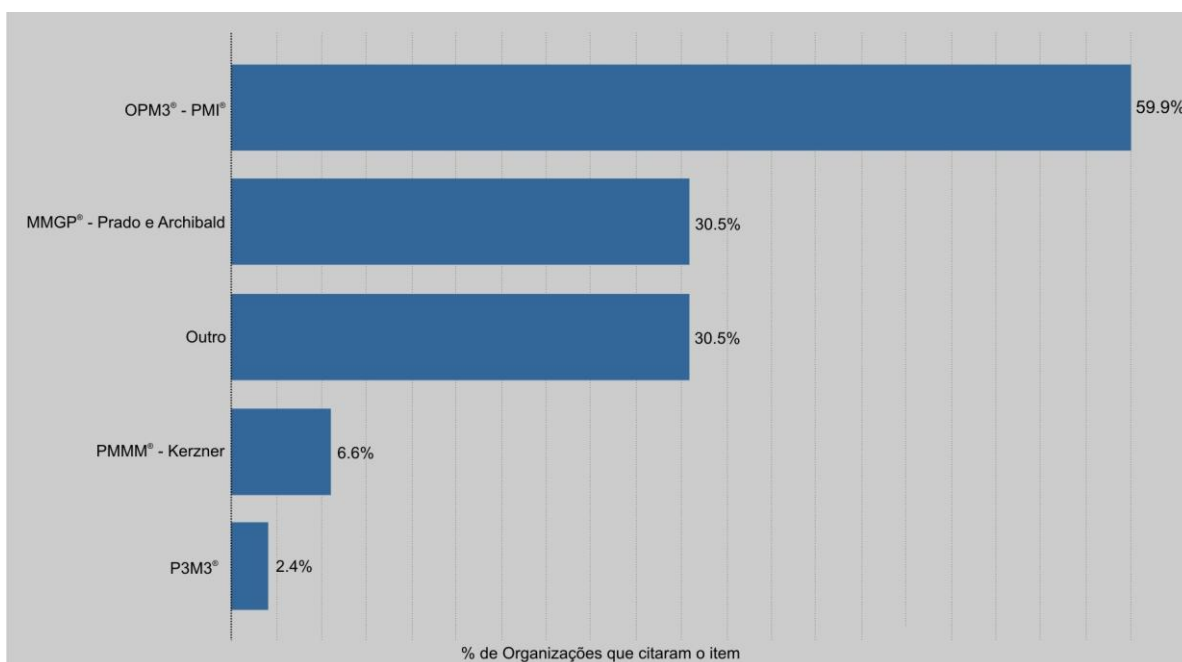
Nível de Maturidade	Características
Inicial - Primeiro Nível	É caracterizado por um processo de desenvolvimento informal no qual os projetos habitualmente ultrapassam os prazos e custos originais.
Repetição - Segundo Nível	Os planos desenvolvidos são baseados no passado e, portanto, são mais realistas.
Definição - Terceiro Nível	É marcado pela existência de processos bem definidos, melhorando, assim, o desempenho dos projetos.
Gerência - Quarto Nível	Os processos e produtos são quantitativamente controlados.
Otimização - Quinto Nível	A maturidade é consolidada e a gestão de projetos institucionalizada, possibilitando a criação de um processo de melhoria contínua.

**Quadro 12 - Classificação de Maturidade no CMM**

**Fonte: Adaptado de Jucá Jr.; Conforto; Amaral (2010)**

A gráfico 2 destaca o PM SURVEY.ORG, que é uma pesquisa anual, organizada voluntariamente por Chapters (a filial local de uma organização) do PMI – *Project Management Institute*, e conta com a participação de centenas de organizações de diversos países. Criada no Brasil em 2003 – no Chapter Rio de Janeiro, pelo voluntário Américo Pinto –, a cada ano o PM SURVEY.ORG vem evoluindo em termos do número de países e organizações participantes (PMSURVEY.ORG, 2011).

O PM SURVEY.ORG (2011) é uma das principais pesquisas disponíveis no cenário mundial sobre o tema gerenciamento de projetos, tornando-se referência para profissionais, estudantes, universidades e organizações que desejam ter um panorama de como as práticas de gerenciamento de projetos vêm sendo utilizadas em organizações em todo o mundo e quais resultados vêm sendo obtidos.



**Gráfico 2 - Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Utilizados**

**Fonte: PMSURVEY.ORG (2011).**

A pesquisa retratada pelo gráfico 2, realizada no Brasil com a participação de 754 organizações no ano de 2011, revela, em percentual, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos mais utilizados no País. O resultado demonstra que o modelo OPM3 é citado por 59,9% das organizações; seguido pelo modelo MMGP, com 30,5%; o mesmo percentual de outros modelos, que representam a utilização de modelos desenvolvidos ou adaptados pelas próprias organizações; tendo sido citados também os modelos PMMM, com 6,6%, e, por último, o modelo P3M3, com 2,4% (PMSURVEY.ORG, 2011).

Assim, os modelos mais utilizados no Brasil, de acordo com a pesquisa PMSURVEY.ORG, serão abordados nesta pesquisa, na sequência: OPM3, MMGP, PMMM e P3M3. Excetuam-se deste estudo os "outros" modelos, por representarem um universo muito abrangente.

### 3.5.1 O Modelo OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*

O PMI lançou em 2003 o seu modelo de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (OPM3)<sup>2</sup>, tendo como ideia central fornecer subsídios para que a organização possa reexaminar como obter seus objetivos estratégicos mediante as melhores práticas em gerenciamento organizacional de projetos.

Segundo o PMI (2009 *apud* PRADO, 2010), o modelo de maturidade é oferecido como base de estudo e autoavaliação, habilitando as organizações a tomar suas próprias decisões relacionadas às mudanças. O modelo OPM3 é composto de três elementos-chave, analisados como componentes estruturais: Conhecimento (*Knowledge*), Avaliação (*Assessment*) e Melhoria Contínua (*Improvement*).

O Conhecimento traz o conteúdo do modelo, sendo apresentado sob a forma de um livro-texto (*knowledge foundation*) que contém os conceitos fundamentais do OPM3, incluindo o diretório de aproximadamente 600 melhores práticas em gerenciamento organizacional de projetos e suas respectivas capacidades (ANDRADE FILHO, 2009).

O componente avaliação apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode autoavaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário de 120 questões, por meio do qual é possível identificar forças e fraquezas da organização (PMI, 2009 *apud* PRADO, 2010).

O componente Melhoria Contínua resulta da constatação de que não é exercido um conjunto de competências necessárias à organização, sendo exigido um planejamento de como fazê-lo. O OPM3 provê uma orientação para priorizar o exercício destas competências (ANDRADE FILHO, 2009).

Além destes componentes estruturais, o OPM3 possui três componentes operacionais (PMI, 2009 *apud* PRADO, 2010):

- Diretório de Melhores Práticas - indica as melhores práticas e sua associação a domínios e estágios.
- Diretório de Competências Específicas - apresenta as competências e as melhores práticas a que elas estão associadas.

---

<sup>2</sup> OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model* - PMI. Disponível em: <<http://opm3online.pmi.org/>>. Acesso em: 1 jun. 2012.

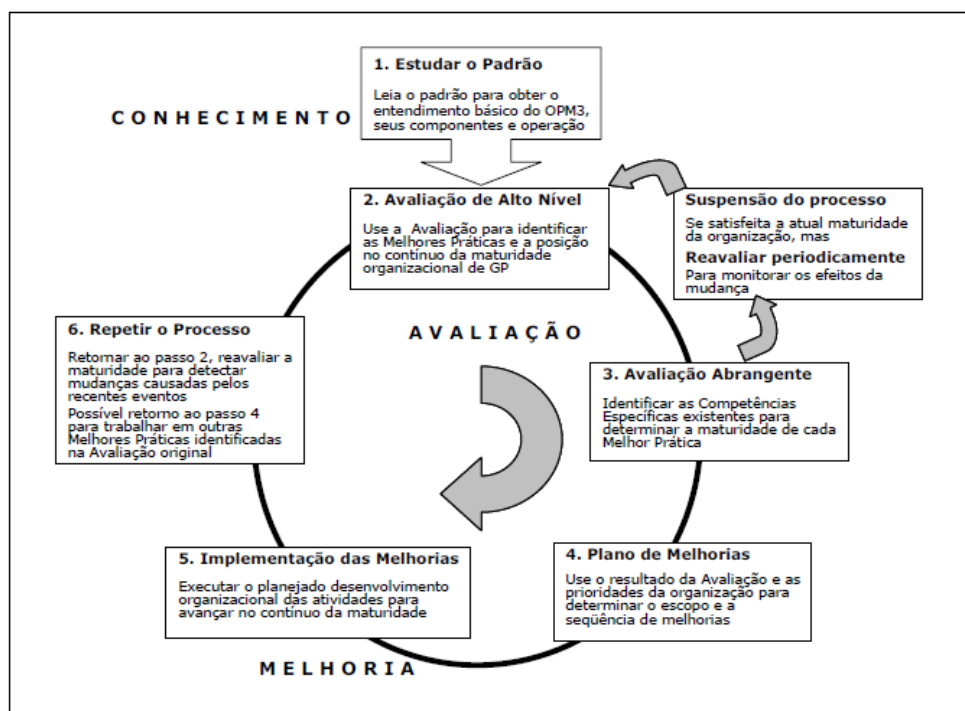


- Diretório de Planejamento de Melhorias - mostra as dependências entre as competências, o que é fundamental para a avaliação (detalhada) e para o planejamento de melhorias.

Ressalta-se que o componente Avaliação define um processo cíclico de aplicação. Este processo é contínuo, pois parte do princípio de que a organização, após a avaliação do estado de maturidade, possa decidir por estabelecer um plano de evolução e implementá-lo. Após esta fase, voltar-se-ia a fazer uma avaliação visando constatar se a implantação das melhores práticas contidas no planejamento obteve sucesso (PMI, 2009 *apud* PRADO, 2010).

As principais fases deste processo cíclico, da aplicação do OPM3 em uma organização, estão descritas na figura 4, e resumem-se em seis principais fases, obedecendo à seguinte sequência:

- 1.<sup>a</sup>) Estudo do padrão
- 2.<sup>a</sup>) Avaliação de alto nível
- 3.<sup>a</sup>) Avaliação abrangente
- 4.<sup>a</sup>) Plano de melhorias
- 5.<sup>a</sup>) Implementação das melhorias
- 6.<sup>a</sup>) Repetição do processo



**Figura 4 - Fases da aplicação organizacional do OPM3**

Fonte: Andrade Filho (2009, p.34).

Destaca-se, neste modelo, que ele é estruturado efetuando uma ligação entre o planejamento estratégico da organização e seus projetos. Assim, os resultados dos projetos podem ser mais bem avaliados por estarem diretamente ligados ao sucesso da organização. Permite também identificar as melhores práticas e capacitações que a organização possui e quais não possui, além de identificar quais devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem-sucedidos (PMI, 2009 *apud* PRADO, 2010).

### 3.5.2 O Modelo MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, desenvolvido por Prado (2010), teve sua primeira versão desenvolvida em 2002, e desde então sofreu alterações que lhe conferiram maior consistência, mantendo, porém, suas principais características. Nascimento (2011) destaca que:

O modelo de Prado tem como principal justificativa o fato de que gerenciar projetos com eficiência, ou seja, dentro dos prazos e custos previstos, tem sido um dos grandes desafios organizacionais, independentemente de a organização ser pública, privada ou do terceiro setor. [...] O modelo departamental (ou setorial) deve ser aplicado a setores isolados de uma organização [...] (NASCIMENTO, 2011, p.51).

As principais características do instrumento são: ser pequeno, ser simples de usar, confiável, coerente nos resultados que fornece, poder ser utilizado para diferentes categorias de projetos – demonstrando sua universalidade –, ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos, poder ser utilizado para estabelecer um plano de crescimento, indicar um coeficiente geral de maturidade, e ser aderente à terminologia utilizada no guia PMBOK e no Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC), conquistando adeptos no Brasil para o assunto maturidade.

O modelo está estruturado em cinco níveis e seis dimensões. Além disso, contempla estratégias, processos, pessoas, tecnologias e ferramentas, possuindo assim uma linguagem aderente às terminologias utilizadas no PMBOK, como destacado nas principais características.

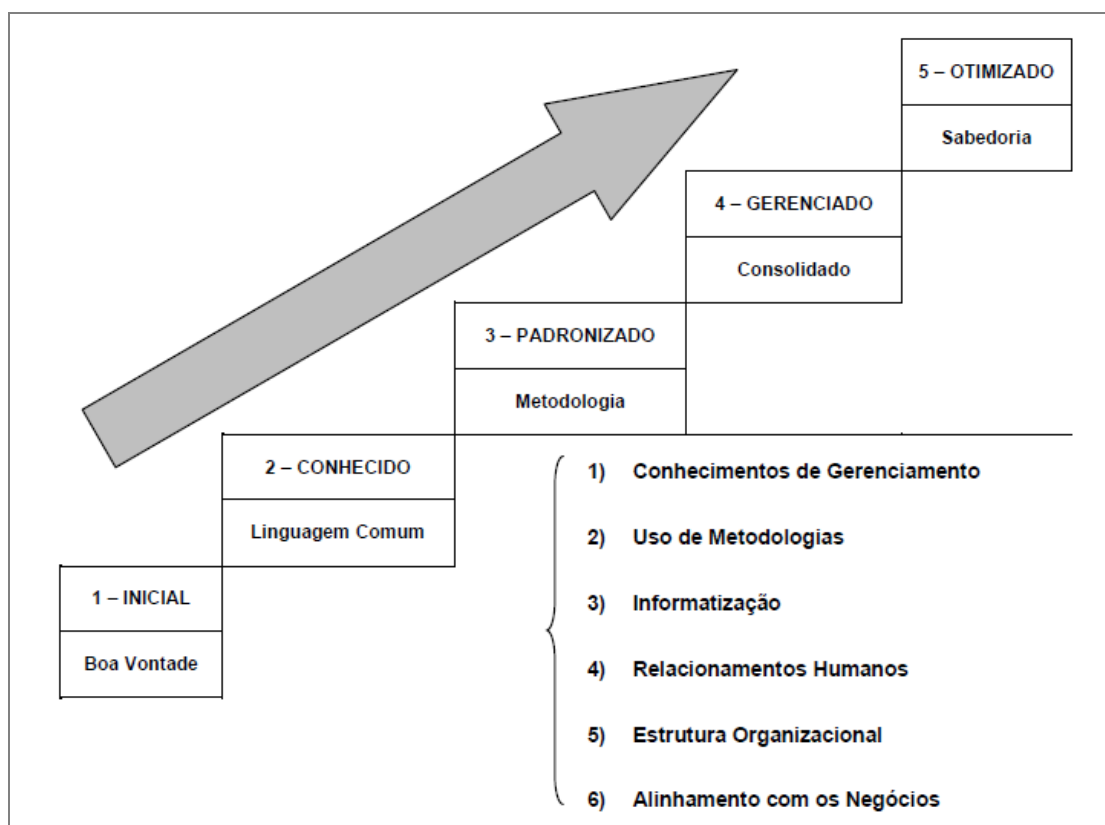
Os níveis são os seguintes:

- Nível 1 - Inicial
- Nível 2 - Conhecido
- Nível 3 - Padronizado
- Nível 4 - Gerenciado
- Nível 5 - Otimizado

As dimensões, por sua vez, são as que seguem:

- Competência Técnica (Gerenciamento de Projetos) e Contextual
- Uso de Metodologia
- Informatização
- Uso de Adequada Estrutura Organizacional
- Alinhamento com os Negócios da Organização (Alinhamento Estratégico)
- Competência Comportamental (Relacionamentos Humanos)

Cada nível pode conter seis dimensões da maturidade, as quais, dependendo do nível onde se está, podem apresentar variações de intensidade. Assim, as seis dimensões se espalham pelos cinco níveis em diversos momentos. A figura 5 ilustra os níveis e dimensões do modelo MMGP.



**Figura 5 - Níveis e Dimensões do Modelo MMGP**

Fonte: Adaptado de Prado (2010).

A figura 5 procura demonstrar que as dimensões ou variáveis do modelo são contempladas em todos os níveis de maturidade, esperando-se que, através de seu desenvolvimento, a organização consiga melhorar progressivamente seu nível de maturidade.

O quadro 13 apresenta, de maneira sintetizada, as características de cada nível do modelo MMGP:

Nível de Maturidade	Características
Nível 1 - Inicial	O primeiro nível do modelo representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos, fazendo com que os mesmos sejam executados na base da intuição, de acordo com a disponibilidade individual de cada funcionário. Neste nível, não existem procedimentos padronizados e ferramentas de controle, aumentando a probabilidade de atrasos e elevação dos custos previstos, bem como o não atendimento às especificações técnicas de cada projeto. Também é característica deste nível o desalinhamento total dos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento com os propósitos da organização, baixo índice de sucesso nos projetos concluídos e uma gestão de projetos de forma isolada, intuitiva e individual.
Nível 2 - Conhecido	O segundo nível apresenta uma realidade na qual a organização fez um esforço coordenado no sentido de criar uma linguagem comum para o gerenciamento de seus projetos através de inúmeros tipos de treinamentos, além de adquirir <i>softwares</i> de gerenciamento de projetos e dar início a tentativas isoladas de padronizar seus processos. Neste nível, o gerenciamento de múltiplos projetos ocorre de forma isolada, não padronizada e não disciplinada, mas com maior nível de qualidade do que no cenário apresentado no primeiro nível.
Nível 3 - Padronizado	O terceiro nível da escala de maturidade "representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional". Suas principais características estão relacionadas à padronização dos procedimentos operacionais de forma a ser utilizada em todos os projetos coordenados por meio de um Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP. Além disso, é caracterizado pela utilização de uma metodologia de gestão de projetos parcialmente informatizada. No terceiro nível, a gestão de múltiplos projetos ocorre de forma disciplinada e padronizada e o EGP participa ativamente do planejamento de cada projeto e do controle dos mesmos, fazendo com que a probabilidade de sucessos dos projetos aumente significativamente.
Nível 4 - Gerenciado	No nível gerenciado há a consolidação das ações iniciadas no nível 3 no que concerne à utilização de metodologia, informatização, adequação da estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Nesta fase, os processos se encontram consolidados, criou-se um banco de dados sobre os projetos executados, adotam-se ferramentas de gestão da qualidade como o Ciclo de Melhoria Contínua e os projetos são alinhados com os objetivos da organização. Além disso, os recursos humanos atingem um nível de habilidades avançadas em gerenciamento de projetos, a organização busca identificar e eliminar causas de desvios de metas, existe alinhamento pleno entre projetos e objetivos organizacionais, existe uma metodologia de gerenciamento de projetos estabilizada e os gerentes de projetos trabalham com elevada autonomia, apesar de o EGP continuar ativo.
Nível 5 - Otimizado	No quinto e último nível, "a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. Ou seja, todas as iniciativas começadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um nível de excelência", de forma a possibilitar que a organização eleve a confiança depositada em seus funcionários e tenha uma elevada probabilidade de sucesso de seus projetos. Neste nível, existe uma otimização de todos os processos ligados à gestão de projetos, proporcionando ganhos em prazos, custos e qualidade, a organização adquire capacidade para assumir maiores riscos, a organização aceita mais facilmente processos de mudanças organizacionais e o índice de probabilidade de sucesso para os projetos é de praticamente 100%.

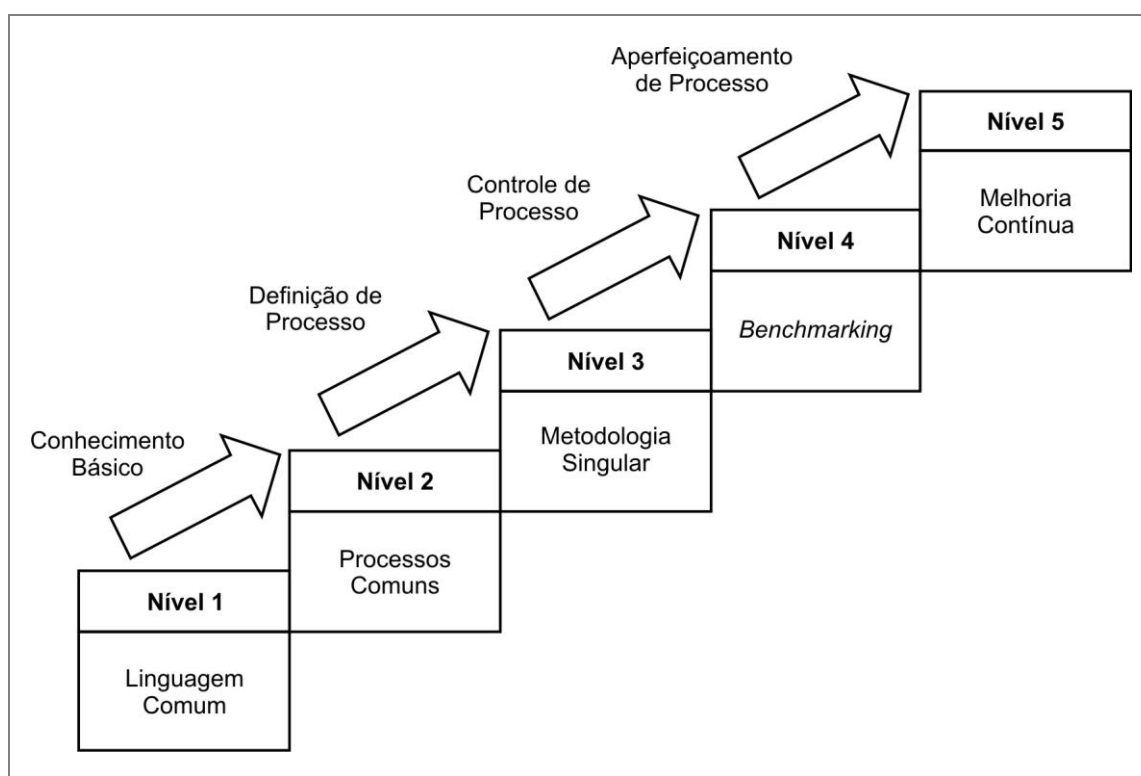
**Quadro 13 - Características dos níveis de maturidade do Modelo MMGP**

Fonte: Prado (2010, p.37-46).

### 3.5.3 O Modelo PMMM - *Project Management Maturity Model*

No modelo de Kerzner (2002), denominado PMMM - *Project Management Maturity Model* (Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos), são detalhados cinco níveis de desenvolvimento e utilizam-se as nove áreas de conhecimento em conformidade com o PMBOK. Estes níveis são estabelecidos dentro de uma escala de um a cinco, na qual o primeiro nível representa a ausência de uma linguagem comum de gestão de projetos, e o último representa uma busca constante em torno de melhoria contínua no gerenciamento de projetos.

A figura 6 representa os níveis do modelo de maturidade do PMMM (KERZNER, 2002):



**Figura 6 - Níveis de maturidade do Modelo PMMM**

Fonte: Kerzner (2002).

Os níveis apresentados na figura são descritos da seguinte forma (KERZNER, 2002):

- Nível 1 - Linguagem comum: neste nível, a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico em gerenciamento de projetos, juntamente com a linguagem e terminologia correspondentes.
- Nível 2 - Processos comuns: neste nível, a organização reconhece que os processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de modo que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros. Faz parte também deste nível o reconhecimento de que os princípios de gerenciamento de projetos podem ser aplicados a outras metodologias empregadas pela empresa e servir-lhes de apoio.
- Nível 3 - Metodologia única: no terceiro nível, a organização reconhece o efeito sinérgico da combinação de todas as metodologias corporativas em uma única metodologia, no centro da qual é constituído o gerenciamento de projetos. Utilizando-se uma única metodologia, os efeitos sinérgicos também tornam o controle de processos mais fácil do que se fossem empregadas várias metodologias.
- Nível 4 - *Benchmarking*: este nível apresenta o reconhecimento de que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O *benchmarking* deve ser realizado de forma contínua. A empresa deve decidir com quem vai se comparar e o que vai ser comparado.
- Nível 5 - Melhoria contínua: no último nível, a empresa avalia as informações obtidas por meio do *benchmarking* e deve, então, decidir se estas informações melhorarão ou não a sua metodologia.

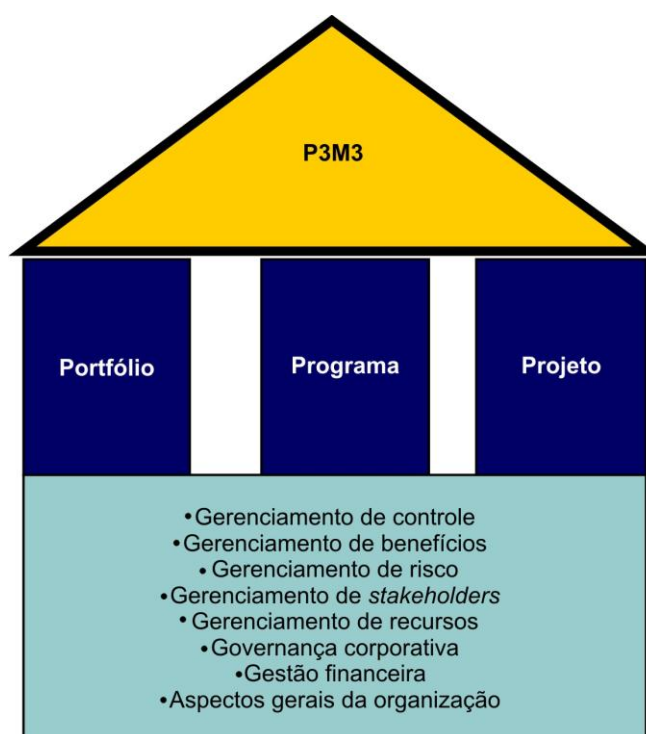
Este modelo tem sua argumentação voltada à crença de que existem forças motrizes que direcionam as empresas a se voltarem ao gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, ao seu amadurecimento na gestão de projetos (NASCIMENTO, 2011). Estas forças, segundo Kerzner (2002), são: a) projetos estratégicos; b) expectativas de clientes; c) competitividade; d) entendimento executivo; e) desenvolvimento de novos produtos, e f) eficiência e eficácia. Para o autor, essas forças combinadas são determinantes para a sobrevivência das organizações, que, na perspectiva utilizada pelo autor, corresponderia ao sucesso da organização.

### 3.5.4 O Modelo P3M3 - *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model*

Em 2006 foi lançado o P3M3<sup>3</sup> – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (Modelo de Maturidade da Gerência de Projetos, Programas e Portfólio) – pelo *Office of Government Commerce* (OGC)<sup>4</sup>. Em 2008, foi lançada a versão 2.0 do modelo. O P3M3 é um modelo abrangente, com três modelos individuais (MALAGUTTI, 2011):

1. Modelo de maturidade em gerenciamento de portfólio;
2. Modelo de maturidade em gerenciamento de programa; e
3. Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos.

A figura 7 apresenta a estrutura do modelo P3M3, ilustrando os modelos individuais e as perspectivas de gerenciamento que sustentam o modelo de maturidade.



**Figura 7 - Estrutura do Modelo P3M3**

Fonte: OGC *apud* Malagutti (2011).

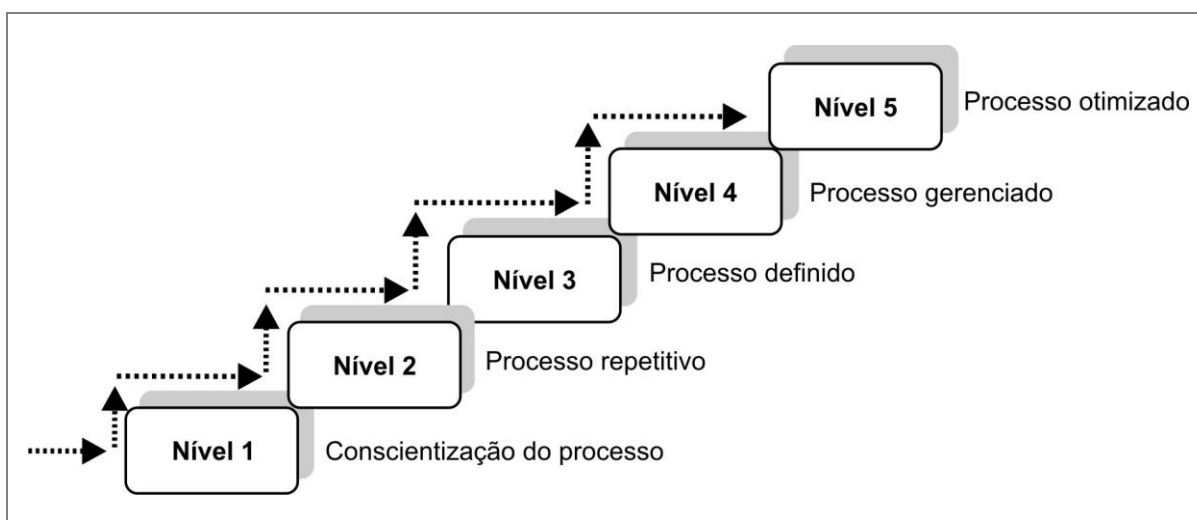
<sup>3</sup> P3M3 - *Portfólio, Programme and Project Management Maturity Model*. Disponível em: <<http://www.p3m3-officialsite.com/>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

<sup>4</sup> *Office of Government Commerce* (ou somente OGC) é uma organização do governo do Reino Unido responsável por iniciativas que aumentam a eficiência e efetividade de processos de negócio do governo.

O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos é baseado em 5 níveis (MALAGUTTI, 2011):

1. Conscientização do processo - a organização conscientiza-se da necessidade em adotar boas práticas de gerência.
2. Processo repetitivo - processos começam a ser aplicados em todos os projetos.
3. Processo definido - os processos são padronizados para atender à maioria dos projetos.
4. Processo gerenciado - métricas são coletadas a cada projeto para serem utilizadas como base de lições aprendidas.
5. Processo otimizado - a organização promove melhorias contínuas no processo estabelecido.

Na figura 8, são representados os níveis de maturidade do modelo P3M3.



**Figura 8 - Níveis de maturidade do Modelo P3M3**

Fonte: OGC *apud* Malagutti (2011).

O modelo P3M3 pode ser realizado pelo próprio gerente de projetos, tendo em vista diversos objetivos (MALAGUTTI, 2011):

- fornecer introdução básica e uma visão geral no escopo do P3M3;
- identificar o atual nível de maturidade da organização em matéria de portfólio, programa e projeto;



- compreender as práticas chaves na direção de uma efetiva gestão de portfólio, programa e projeto;
- identificar as práticas fundamentais que precisam ser incorporadas em uma organização no sentido de melhorar a capacidade do processo e alcançar os próximos níveis de maturidade;
- entender e melhorar a capacidade de gestão de portfólio, programa e projeto.

Ainda segundo Malagutti (2011), o modelo P3M3 é constituído por 9 questões. A primeira está relacionada aos aspectos gerais da organização, e sua finalidade é saber qual dos cinco níveis de maturidade descreve melhor a posição da organização nos projetos executados. As sete questões seguintes são relacionadas às perspectivas: gestão de controle; gestão de benefícios; gestão financeira; engajamento das partes interessadas; gestão de risco; governança organizacional; e gestão de recursos. E, por fim, a última questão descreve aspectos da organização em geral com foco em gerenciamento de projetos.

### 3.5.5 Critérios de Escolha do Modelo de Maturidade

Para o desenvolvimento desta pesquisa faz-se necessário utilizar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos já existente e acessível. Esta escolha se dá por razões de viabilidade econômica e tempo. Foram considerados os resultados da pesquisa bibliográfica e critérios de adequação à pesquisa. Dentre os modelos apresentados (OPM3, MMGP, PMMM e P3M3), um deles foi definido como referência nesta pesquisa.

Inicialmente será elaborado um quadro apresentando as principais vantagens e desvantagens de cada modelo (quadro 14).

Modelo	Vantagens	Desvantagens
OPM3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total aderência aos postulados do PMBOK</li> <li>• Relatório em forma de <i>check-list</i></li> <li>• Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> <li>• Preocupação com alinhamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade de aplicação</li> <li>• Escassez de informação sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>
MMGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação simples</li> <li>• Leva em consideração aspectos do PMBOK e da Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP)</li> <li>• Possibilidade de <i>benchmark</i></li> <li>• Leva em consideração aspectos específicos de empresas brasileiras</li> <li>• Ferramenta gratuita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensão das questões</li> <li>• Questões com multiplicidade de cenários</li> <li>• Escassez de informação sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>
PMMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com aspectos internos e externos à organização</li> <li>• Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> <li>• Ferramenta gratuita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade de aplicação</li> <li>• Diferenças de escalas para cada cenário</li> <li>• Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>
P3M3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> <li>• Leva em consideração aspectos do PMBOK</li> <li>• Plano de melhoria fornecido por sistema informatizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade de aplicação</li> <li>• Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>

**Quadro 14 - Vantagens e desvantagens dos modelos de maturidade**

Fonte: Adaptado de Nascimento (2011) e Malagutti (2011).

Considerando as vantagens e desvantagens de cada modelo, é possível concluir que todos os modelos analisados permitem atingir o objetivo do trabalho. Neste aspecto, o modelo MMGP apresenta um diferencial no sentido da complexidade de aplicação. Este modelo, quando analisadas as vantagens e desvantagens, é o único modelo considerado de simples aplicação.

A seguir, no quadro 15, são apresentados alguns aspectos alinhados com a proposta da pesquisa: *benchmark*, alinhamento estratégico, áreas e usabilidade. São descritas as características de cada aspecto analisado. A medição de aderência do modelo ao aspecto analisado se dará pela indicação: alta, média e baixa. Alta significa que ocorre a aderência; média significa que ocorre a aderência, mas com deficiências; e baixa significa que não ocorre a aderência.

Aspectos	Características	OPM3	MMGP	PMMM	P3M3
<i>Benchmark</i>	Possibilidade de comparar valores, entre áreas, departamentos, organizações. Acesso para comparação de valores históricos.	Média	Alta	Média	Média
Alinhamento Estratégico	Referência do modelo ao alinhamento estratégico organizacional.	Alta	Alta	Alta	Alta
Áreas	Possibilidade de medição da dimensão maturidade tanto na área setorial como corporativa.	Média	Alta	Média	Média
Usabilidade	Facilidade de acesso ao modelo, idioma, não necessidade de aquisição de <i>softwares</i> específicos, facilidade de cálculo, práticas para melhoria contínua.	Baixa	Alta	Alta	Média

**Quadro 15 - Aspectos relacionados à proposta da pesquisa**

Fonte: Adaptado de Kolotelo (2008) e Malagutti (2011).

Esses aspectos foram selecionados com base na proposta de pesquisa, considerando os objetivos e todo o contexto em que a pesquisa está inserida. Em síntese, o aspecto *benchmark* está relacionado à possibilidade de comparar os valores com outros órgãos da administração pública direta no Brasil. O modelo escolhido necessita fazer referência ao alinhamento estratégico organizacional, tendo em vista que os projetos devem estar alinhados com as estratégias organizacionais. No aspecto área, o modelo tem que ser específico para a área setorial, uma vez que a proposta da pesquisa é identificar o nível de maturidade das Secretarias Municipais de Saúde e Educação, e não de toda a organização pública municipal. Em relação à usabilidade, além da facilidade de acesso ao modelo, idioma, entre outros, destaca-se a característica que o modelo deve possuir no sentido de implantar uma melhoria contínua, porque não importa apenas identificar o nível de maturidade do setor, mas também propor um caminho para a evolução.

Assim, mais uma vez o modelo MMGP mostra uma vantagem em relação aos demais por apresentar alta aderência em todos os aspectos analisados. Desta forma, é o modelo escolhido para cumprir com o objetivo deste trabalho.

Cabe ressaltar também que na pesquisa PM SURVEY.ORG (gráfico 2) o modelo MMGP aparece em segundo lugar (30,5%) como modelo mais utilizado e citado no Brasil, perdendo apenas para o modelo OPM3 (59,9%). Reforça a ideia de escolha do MMGP em relação ao OPM3 a análise que Andrade Filho (2009) faz das dificuldades de aplicação deste último:

A primeira consideração diz respeito às perguntas do questionário, que exigem do entrevistado conhecimento de Gerenciamento de Projetos. [...] Outro ponto relevante [...] vem do OPM3 não estabelecer níveis de Maturidade como tantos outros modelos [...] o que dificulta seu entendimento por parte de Executivos de empresas e "benchmarking". A fase de avaliação [...] é a maior limitação do modelo. A sua aplicação demanda um esforço muito grande por parte da organização, o que pode inviabilizar economicamente a aplicação do modelo em si (ANDRADE FILHO, 2009, p.37).

### 3.6 MODELO MMGP - SETORIAL

Tendo sido definido o modelo MMGP para esta pesquisa, e por se tratar de um estudo de setores específicos da estrutura administrativa municipal, bem como pelo fato de que o modelo possui outro método para uma abordagem da organização como um todo, será utilizada a nomenclatura MMGP-Setorial. Agora a ideia é avançar nos conceitos e arquitetura deste modelo, com foco nas suas dimensões.

#### 3.6.1 Dimensões do Modelo MMGP-Setorial

Conforme já descrito, as dimensões do modelo são:

- Competência Técnica e Contextual em Gerenciamento de Projetos;
- Uso de Metodologia;
- Uso de Informatização;
- Uso de Adequada Estrutura Organizacional;
- Alinhamento com os Negócios da Organização;
- Competência Comportamental.

A figura 9 apresenta as dimensões do modelo de maturidade na forma de um templo, e as dimensões relacionadas com competência foram agrupadas em uma única referência.

É importante destacar que o modelo MMGP-Setorial deve ser aplicado separadamente a cada setor de uma mesma organização. Isto significa que podem ser encontrados setores com diferentes níveis dentro de uma mesma organização. O quadro 16, a seguir, descreve cada dimensão do modelo de maturidade.



**Figura 9 - As dimensões do Modelo de Maturidade MMGP-Setorial**  
**Fonte: Prado (2010).**

Dimensões	Descrição
Competências técnicas, contextuais e comportamentais	A competência técnica está relacionada aos conhecimentos de gerenciamento de projetos que estão contidos em diferentes modelos atualmente existentes. A competência contextual diz respeito ao conhecimento necessário por parte do gerente do projeto em relação ao negócio e aos produtos da organização em que atua. As competências devem ser difundidas nos setores envolvidos com projetos, mas algumas pessoas precisam de um maior nível de conhecimento/experiência do que outras em determinados aspectos. A competência comportamental está relacionada às pessoas que executam o trabalho, e é fundamental que elas o façam da melhor maneira. Entretanto, é necessário que elas estejam motivadas para o trabalho. Questões de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos negativos ocorrem diariamente, o que representa de alguma forma prejuízos à empresa, os quais poderiam ser evitados pelo conhecimento destas questões.
Metodologia	Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. De preferência deve existir uma metodologia única para gerenciamento de projetos em toda a organização, com pequenas adaptações para seus departamentos ou setores. Um aspecto comum é que a metodologia deve usar os mesmos termos de outros assuntos gerenciais, para aspectos semelhantes do gerenciamento. Por exemplo, costuma-se padronizar alguns termos entre gerenciamento de projetos e gerenciamento de rotinas
Informatização	Vários aspectos da metodologia deverão ser informatizados. Os sistemas informatizados devem ser acessados pelos principais envolvidos, e algumas informações ficarão restritas apenas a algumas pessoas. A informatização deve fornecer dados dos projetos isolados, assim como da carteira como um todo. Os dados podem demonstrar o desempenho dos projetos, da carteira, dos indicadores de negócios que serão afetados pelo desempenho dos projetos
Estrutura organizacional	Tendo em vista que os projetos envolvem diferentes setores de uma organização, surge a necessidade de escolher a adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. Esta escolha depende de diversos fatores, que incluem desde o tipo de estrutura organizacional até aspectos de pressão dos concorrentes
Alinhamento estratégico	É fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da organização. Mas, na prática tem-se demonstrado que isto nem sempre ocorre, bastando olhar os projetos existentes em diferentes setores não inclusos em nenhum alinhamento com os negócios da empresa

**Quadro 16 - Descrição das dimensões do Modelo de Maturidade MMGP-Setorial**  
**Fonte: Prado (2010).**

### 3.6.2 Relação entre os Níveis e Dimensões da Maturidade

No capítulo 3, seção 3.5.2, foram descritas as principais características dos níveis de maturidade do modelo MMGP. Após a abordagem das dimensões, é possível demonstrar as relações existentes entre os níveis de maturidade e as dimensões da maturidade. Estas relações são apresentadas no quadro 17.

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimento	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com Estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

**Quadro 17 - Relações entre os níveis e as dimensões da maturidade**

Fonte: Prado (2010).

É possível perceber, pelo quadro 17, que quanto maior o nível de maturidade, maior é a evolução das dimensões. No nível 5, mais avançada está a dimensão conhecimento, mais otimizadas estão as dimensões metodologia, informatização e estrutura organizacional, os relacionamentos humanos encontram-se maduros, e os projetos estão alinhados com as estratégias da organização.

O modelo MMGP permite verificar as principais características de cada nível com a expectativa de índice de sucesso associado aos projetos. Esta verificação é representada no quadro 18, a seguir.

Resumo das principais características de cada nível do Modelo MMGP		Aspectos Básicos	Índice de Sucesso
1 Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma iniciativa da organização</li> <li>• Iniciativas pessoais isoladas</li> <li>• Resistência à inclusão de uma nova cultura</li> </ul>	Desalinhamento total	Baixo
2 Conhecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com projetos</li> <li>• Estabelecimento de uma linguagem comum</li> </ul>	Alinhamento de negócios	Alguma melhoria
3 Padronizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia desenvolvida, implantada e testada</li> <li>• Informatização de partes da metodologia</li> <li>• Estrutura organizacional implantada</li> </ul>	Alinhamento de metodologia	Melhoria acentuada
4 Gerenciado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento avançado</li> <li>• Alinhamento com os negócios da organização</li> <li>• Comparação com <i>benchmarks</i></li> <li>• Identificação de causas de desvios da meta</li> <li>• Melhorias na metodologia</li> <li>• Relacionamentos humanos eficientes e harmônicos</li> </ul>	Alinhamento de estratégias Conhecimento do ambiente	Melhoria mais acentuada
5 Otimizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande experiência em gerenciamento de projetos</li> <li>• Sabedoria</li> <li>• Capacidade para assumir riscos maiores</li> <li>• Preparo para um novo ciclo de mudanças</li> </ul>	Uso da experiência acumulada	Próximo de 100%

**Quadro 18 - Características dos níveis de maturidade e expectativa de sucesso**

Fonte: Adaptado de Prado (2010).

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as escolhas adotadas para esta pesquisa, incluindo as informações, definições e critérios para a execução do estudo, visando atingir os objetivos propostos.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 1996, p.1).

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Algumas das formas pelas quais uma pesquisa pode ser classificada dizem respeito à sua natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos meios de investigação ou procedimentos (SILVA, 2005; GIL, 2009; MORESI, 2004).

Em relação à natureza, esta pesquisa pode ser considerada como pesquisa aplicada, tendo em vista que tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicações práticas e direcionados à solução de problemas específicos, uma vez que, a partir do nível de maturidade em gerenciamento de projetos a ser identificado, o órgão público em foco pode implantar uma metodologia de melhorias e avanços nas práticas de gerenciamento de projetos (SILVA, 2005).

Quanto à segunda forma citada por Silva (2005), que trata da abordagem do problema, a presente pesquisa é classificada como quantitativa, pois os níveis de maturidade são apresentados em números quantificáveis. As opiniões e informações são traduzidas em números, requerendo o uso de técnicas estatísticas como porcentagem, média, entre outras.

Relativamente aos objetivos, este estudo classifica-se como descritivo, uma vez que os dados coletados serão analisados obedecendo a padrões já estabelecidos na literatura. Um estudo descritivo "tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2009, p.42). Ainda a respeito da pesquisa descritiva,



trata-se de "um estudo no qual se observam, registram, analisam e correlacionam fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los" (CERVO; BERVIAN, 1996, p.49).

E, por último, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo (GIL, 2009; SILVA, 2005), dado que foi realizada uma investigação, através da aplicação de questionários, nas áreas que compõem o objetivo geral da pesquisa, na esfera da administração pública direta, no âmbito municipal (MORESI, 2004). Para Andrade,

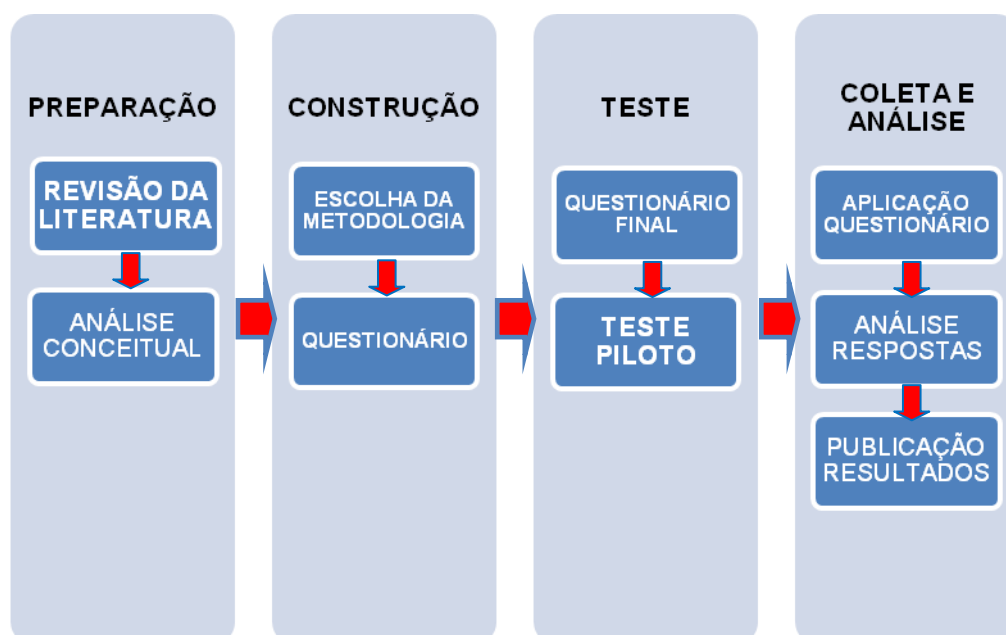
A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para a realização da coleta de dados são utilizadas técnicas específicas, como a observação direta, os formulários e as entrevistas (ANDRADE, 1996, p.99).

Em síntese, tem-se a seguinte classificação para esta pesquisa: quanto à sua natureza, é aplicada; quanto à forma de abordagem do problema, é quantitativa; em relação aos objetivos, é descritiva; e do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo.

## 4.2 DESENHO E ETAPAS DA PESQUISA

As etapas ou componentes de uma pesquisa devem ser ilustrados de forma lógica na ordem em que são realizados. Cada autor deve decidir como esquematizar e encadear as fases do estudo, obedecendo à ordem lógica em que foram realizadas. Isto acontece devido ao fato de as pesquisas sociais serem muito diferentes entre si, o que impossibilita demonstrar um esquema que contemple todos os passos envolvidos no processo de pesquisa (GIL, 2009).

Para este estudo, as etapas de condução da pesquisa foram divididas em quatro, conforme mostra a figura 10, a seguir, descritas na sequência.



**Figura 10 - Etapas da Pesquisa**

Fonte: O autor.

- 1.<sup>a</sup> Etapa - Preparação: esta etapa envolve a revisão de literatura e análise conceitual relacionadas à maturidade em gerenciamento de projetos. Permite uma aproximação com o tema estudado com base no material bibliográfico disponível sobre o assunto. Desta forma, melhora-se a percepção do problema da pesquisa, bem como é avaliada a capacidade para atingir os objetivos propostos.
- 2.<sup>a</sup> Etapa - Construção: a escolha da metodologia apropriada para a pesquisa é realizada nesta etapa. O questionário próprio, da metodologia escolhida, ou adaptado da metodologia, é elaborado. O instrumento de aplicação do questionário também é definido nesta etapa.
- 3.<sup>a</sup> Etapa - Teste: a partir da elaboração do questionário final procedeu-se a uma coleta preliminar das informações, com algumas unidades que compõem a amostra da pesquisa, construindo, desta forma, um teste-piloto. Problemas no método adotado e nos procedimentos podem ser reconhecidos nesta etapa e corrigidos.
- 4.<sup>a</sup> Etapa - Coleta e Análise: nesta etapa foi realizada a aplicação do questionário na amostra estabelecida para a pesquisa. Após, fez-se a análise das respostas, bem como a divulgação dos resultados, as quais tiveram como produto final a presente dissertação.

Para facilitar a organização do trabalho, utilizou-se de um protocolo de pesquisa (Apêndice A), no qual foram estabelecidas as relações entre os objetivos específicos e o objetivo geral; também foram citados os principais autores que fundamentam as variáveis na resolução dos objetivos. Ainda, estabeleceram-se as relações das questões contidas no instrumento de coleta com os objetivos propostos para a pesquisa.

#### 4.3 POPULAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM

A população-alvo em uma pesquisa deve ser evidenciada. A população ou universo de uma pesquisa podem ser entendidos como um conjunto de elementos com as características que correspondem ao objeto de estudo, como, por exemplo, pessoas, empresas, produtos, entre outros. É para este conjunto que se espera validar as conclusões do trabalho, com a limitação de que as condições em que são observados estes elementos sejam as mesmas. Pode ser extraída uma amostra desta população, que é um subgrupo escolhido para participar da pesquisa. (VERGARA, 1998; BARBETTA, 2011).

Procedimentos amostrais são normalmente utilizados para descrever as características da população, em razão de problemas como custos elevados e dificuldades de acesso a todos os membros da população. Os procedimentos devem considerar critérios que representem informações próximas da realidade populacional (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo calcular a margem de segurança dos resultados obtidos (GIL, 2009, p.121).

Tais procedimentos amostrais podem ser classificados como probabilísticos e não probabilísticos. O método probabilístico baseia-se na seleção aleatória de indivíduos, permitindo, desta forma, a mesma probabilidade de escolha para os indivíduos pertencentes à população em estudo. Assim, cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra. Já no método não probabilístico não se utiliza uma seleção aleatória, sendo que a seleção dos indivíduos ocorre

através de julgamento pessoal do pesquisador, pelo menos em parte, sendo um método mais subjetivo do que o probabilístico (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1999).

Neste estudo, a população-alvo é constituída pelos secretários municipais de saúde e educação dos municípios do Estado do Paraná. Desta forma, com base no número de municípios do Estado são 399 pessoas enquadradas no perfil de secretário municipal de educação, mais 399 pessoas no perfil de secretário municipal de saúde, caracterizando duas amostras independentes.

Assim, o procedimento amostral é considerado não probabilístico, e a seleção dos indivíduos participantes se deu obedecendo a critérios de julgamento do pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003). As dificuldades de se submeter os instrumentos de coleta de dados a toda esfera da administração pública direta municipal, principalmente no quesito tempo disponível para pesquisa, e também a disponibilidade dos respectivos gestores para participar da pesquisa, determinaram a escolha por este procedimento amostral não probabilístico.

Com a intenção de alcançar um número de indivíduos que represente com certo nível de confiabilidade informações coletadas, utiliza-se do modo apresentado por Barbetta (2011), que emprega as seguintes variáveis para calcular o tamanho mínimo da amostra:

$N$  = tamanho (número de elementos) da população;

$n$  = tamanho (número de elementos) da amostra;

$n_0$  = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;

$E_0$  = erro amostral tolerável.

O autor afirma que, para determinar o tamanho da amostra, é necessário especificar um erro amostral, que representa o quanto se admite errar na avaliação dos parâmetros analisados. Fixa-se uma tolerância entre 5% e 10% para esta pesquisa, lembrando-se de que a população-alvo representa 399 secretários municipais de educação, os quais compõem um grupo, e 399 secretários municipais de saúde, que formam um segundo grupo.

O primeiro cálculo proposto por Barbetta (2011), tamanho da amostra, é realizado desconsiderando o tamanho da população, empregando-se a seguinte fórmula:

$$n_0 = [1/(E_0)^2]$$

Com o tamanho de N (população) conhecido, que é o caso deste estudo (399 para cada grupo), aplica-se a fórmula que segue:

$$n = [(N \times n_0) / (N + n_0)]$$

Aplicando as fórmulas para o erro amostral fixado de 5%, tem-se:

$$n_0 = 1/(0,05 \times 0,05) = 400$$

Substituindo na fórmula seguinte, obtém-se:

$$n = [(399 \times 400) / (399 + 400)]$$

$$n = 199$$

Esse número (199) representa o mínimo que se espera de retorno de cada um dos grupos de secretarias pesquisadas, para um erro amostral máximo de 5%.

Agora, aplicando as fórmulas para o erro amostral fixado de 10%, tem-se:

$$n_0 = 1/(0,1 \times 0,1) = 100$$

Substituindo na fórmula seguinte, obtém-se:

$$n = [(399 \times 100) / (399 + 100)]$$

$$n = 80$$

Esse número (80) representa o mínimo que se espera de retorno de cada um dos grupos de secretarias pesquisadas, com erro amostral de 10%.

Resumem-se os resultados dos cálculos apresentados no quadro 19, com a amostra prevista para cada um dos grupos de Secretarias Municipais do Estado do Paraná – de educação e saúde – considerando os níveis de 5% e 10% de erro amostral toleráveis para esta pesquisa. Portanto, espera-se que o retorno mínimo se situe na faixa entre 80 e 199 participantes, por grupo de Secretarias Municipais analisadas.

Secretarias Municipais do Estado do Paraná	População	Amostra Prevista	
		5% (Erro)	10% (Erro)
Secretarias Municipais de Educação	399	199	80
Secretarias Municipais de Saúde	399	199	80

**Quadro 19 - Distribuição amostral**

**Fonte: O autor.**

#### 4.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário (Apêndice B), instrumento de coleta de dados deste trabalho, é composto por 53 (cinquenta e três) questões, sendo que as questões de 1 a 13 procuram identificar a secretaria vinculada, o perfil do respondente e a existência de escritório de projetos. As questões 14 a 53 buscam identificar a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos.

Pelo uso do questionário obtém-se, além do valor global da maturidade, o perfil de aderência aos níveis que compõem o modelo e o perfil de aderência às dimensões. Esses dados são utilizados para se estabelecer um plano de ação para a evolução do nível de maturidade do setor ou organização.

Ressalta-se que houve a solicitação, por parte dos respondentes, do sigilo de seus nomes e da divulgação vinculada das informações com os municípios, bem como de que os dados coletados fossem para uso exclusivamente acadêmico.

Destaca-se também que foi enviado um teste-piloto para 05 municípios do Estado do Paraná, em que todos responderam, com o intuito de coletar informações quanto à compreensão do questionário pelos secretários municipais de saúde e educação, bem como à verificação do funcionamento do sistema *web* - plataforma *surveydox*, e disponibilizado no endereço eletrônico [http://www.surveydox.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveydox.com/maturidade_utfpr), e do banco de dados – arquivo excel. Este teste-piloto permitiu o recebimento de sugestões, que acabaram culminando na modificação do enunciado e das alternativas de algumas questões (questões: 12-20, 31, 35, 36, 47).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, isto é, o questionário, é baseado no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido por Darci Prado e disponibilizado no *site* [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Outros trabalhos acadêmicos já utilizaram este instrumento, como os estudos desenvolvidos por Nascimento (2011) e Kolotelo (2008) referenciados nesta pesquisa, além de tantos outros livres para consulta no *site* supracitado. Os resultados atingidos nas diversas pesquisas também estão disponibilizados no *site* para análises. O questionário aplicado está no Apêndice B, na sequência e forma em que foi disponibilizado no endereço eletrônico supracitado.

A escolha por um modelo já existente apresenta algumas vantagens, como a possibilidade de comparar resultados, melhor viabilidade de tempo e de recursos, e

avaliação das experiências na aplicabilidade prática do modelo (KOLOTELO, 2008). No referencial teórico foi possível descrever os diferentes modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, e, assim, fundamentar a escolha pelo Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) desenvolvido por Darci Prado. Assim, os critérios adotados para a escolha deste modelo estão descritos no capítulo 3, seção 3.5.5, que trata do tema da maturidade em gerenciamento de projetos.

*Survey* é o método para realização de pesquisa quantitativa que é mais usualmente empregado. Envolve a realização de uma pesquisa de campo, em que a coleta de dados é efetuada por meio da aplicação de questionário junto à população investigada (LIMA, 2004).

O método de pesquisa *survey* é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, e isto porque corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado, envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio da aplicação de questionário e/ou formulário junto à população-alvo da pesquisa (LIMA, 2004, p.26).

Diversas vantagens se apresentam quando se utiliza o método de pesquisa *survey*, com destaque para a confiabilidade das respostas, tendo em vista que estas são limitadas às alternativas, além de ser um método de aplicação simples (MALHOTRA, 2006).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, utiliza-se neste estudo o método de pesquisa *survey online*, que consiste na disponibilização de um questionário na Internet para que as pessoas selecionadas tenham acesso (MALHOTRA, 2006). O questionário foi montado na plataforma *surveydox* e disponibilizado através do endereço eletrônico [http://www.surveydox.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveydox.com/maturidade_utfpr).

Para acesso aos pesquisados, a partir do início de fevereiro de 2013 realizou-se um contato com servidores das Secretarias Estaduais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, para que encaminhassem uma lista contendo nome e *e-mail* de contato atualizados de todos os secretários municipais de saúde e educação do Estado, tendo em vista as alterações na gestão municipal resultantes das eleições de 2012.

A chamada para participarem da pesquisa, respondendo ao questionário, foi realizada a partir do dia 18 de fevereiro de 2013, mediante ofício encaminhado por *e-mail*, nominado aos respectivos secretários, contendo a carta-convite e o *link* para acesso ao questionário *on line*.

Buscou-se um apoio para a pesquisa junto aos secretários estaduais de educação e saúde do Estado do Paraná, respectivamente Sr. Flavio Arns e Michelle Caputto Neto, através de ofício encaminhado por *e-mail*, solicitando a inclusão de um *link* nas páginas *web* das respectivas secretarias, bem como o incentivo direto aos secretários municipais. Solicitou-se, também, apoio dos núcleos regionais de educação e das regionais de saúde por meio de ofício encaminhado por *e-mail* para os diretores dos respectivos núcleos e regionais, para que incentivassem os secretários municipais de sua região a participarem da pesquisa.

A Secretaria Estadual de Educação, através de um assessor de gabinete do Sr. Flavio Arns, deu um retorno por telefone comunicando o apoio da respectiva secretaria. O assessor afirmou que foi encaminhada uma orientação aos núcleos regionais de educação, para que incentivassem os secretários municipais a participarem da pesquisa. O mesmo apoio não se deu por parte da Secretaria Estadual de Saúde.

O resultado prático desta ação foi que a adesão e participação na pesquisa foi maior por parte dos secretários municipais de educação.

Por fim, solicitou-se apoio direto dos prefeitos, mediante ofício encaminhado por *e-mail*, para que incentivassem seus secretários municipais a participarem da pesquisa. Este contato ocorreu no início do mês de março de 2013, e o resultado foi que logo na semana seguinte, após o dia 11 de março do corrente ano, observou-se um aumento expressivo no número de respondentes.

O último relatório contendo as respostas dos secretários municipais foi emitido no dia 06 de maio de 2013, data que representa o encerramento da pesquisa de campo.

No Apêndice C estão os modelos de ofícios utilizados para apresentação desta pesquisa, e que foram encaminhados aos secretários municipais de saúde e educação; aos secretários estaduais de saúde e educação; e aos prefeitos.

#### 4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa foram utilizadas algumas técnicas de análise dos dados. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.150), após a coleta de dados "eles são elaborados e classificados de forma sistêmica",



utilizando-se, dentre outros passos, da seleção, codificação e tabulação. Como afirma Vergara (1998, p.57), "os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados".

Para atingir o objetivo de identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, empregou-se o modelo de Darci Prado, disponível no *site* [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com), sem custos, e disponível para qualquer usuário.

No questionário aplicado nesta pesquisa, e disponível no *site* [www.surveymonkey.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveymonkey.com/maturidade_utfpr), as questões específicas para identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos são as de números 14 a 53, num total de quarenta questões, sendo que as questões de 1 a 13 procuram identificar a secretaria vinculada, o perfil do respondente e a existência de escritório de projetos.

No capítulo 3, seção 3.5.2, que trata do modelo MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, adotado nesta pesquisa, é feita uma descrição dos 5 níveis em que o modelo é estruturado.

O questionário aplicado contempla a avaliação dos níveis 2, 3, 4 e 5. A divisão das questões em relação aos níveis ocorre da seguinte maneira:

- a) Nível 2 - perguntas 14 a 23
- b) Nível 3 - perguntas 24 a 33
- c) Nível 4 - perguntas 34 a 43
- d) Nível 5 - perguntas 44 a 53

Todas as perguntas possuem 5 opções de resposta, com exceção do nível 5 (perguntas 44 a 53), que possui somente duas opções (A e E) de resposta.

As opções de resposta apresentam os seguintes valores:

A = 10 pontos

B = 7 pontos

C = 4 pontos

D = 2 pontos

E = 0 (zero) pontos

As cinco opções da questão são correspondentes aos distintos estágios em que o setor se encontra, e as perguntas estão pautadas nas dimensões da maturidade. Estas dimensões estão descritas na seção 3.6, e a relação existente entre os níveis e as dimensões da maturidade segundo o modelo MMGP estão sintetizadas no quadro 17.

Depois que o questionário é respondido, calcula-se o resultado da seguinte forma:

- a) Avaliação Final da Maturidade (escalar);
- b) Aderência aos níveis (gráfico);
- c) Aderência às dimensões (gráfico).

A avaliação final da maturidade (AFM) é o resultado final da maturidade, que se obtém pela fórmula:

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

Por exemplo, se o respondente marcar a opção B (B = 7 pontos) em todas as questões relacionadas à avaliação da maturidade (questões 14 a 53 = 40 questões), o total de pontos obtido será:  $7 \times 40 = 280$ . Aplicando na fórmula:  $\text{AFM} = (100 + 280) / 100 = 3,8$ . Assim, o  $\text{AFM} = 3,8$ .

Segundo o critério adotado pelo modelo MMGP, esta avaliação  $\text{AFM} = 3,8$  é considerada boa, dentro da seguinte escala de valores: até 1,6 (muito fraca); entre 1,6 e 2,6 (fraca); entre 2,6 e 3,2 (regular); entre 3,2 e 4,0 (boa); entre 4,0 e 4,6 (ótima); acima de 4,6 (excelente).

O resultado gráfico mostra o Percentual de Aderência a cada nível (ou seja, o número de pontos obtidos). Por exemplo, o nível 2 tem 10 questões do questionário correspondentes (perguntas 14 a 23). Se todas estas questões forem respondidas com a opção C (C = 4 pontos), o total de pontos será 40, o que representa, segundo o modelo, uma aderência de 40%. Ou seja, o nível 2 terá aderência de 40%.

O conceito Percentual de Aderência deve ser utilizado em conjunto com a Avaliação Final da Maturidade para que se possa entender melhor o estágio de maturidade do setor. Esse estágio de maturidade pode variar de setor para setor. Quanto maiores forem os valores de pontos obtidos em determinado nível, melhor é o posicionamento do setor naquele nível. Os valores obtidos (percentuais) devem ser utilizados da seguinte forma (PRADO, 2010):

Aderência de 20%: nula ou fraca

Aderência de 20% até 40%: regular

Aderência de 40% até 70%: boa

Aderência de 70% até 90%: ótima

Aderência acima de 90%: completa

O modelo MMGP estabelece planos de crescimento a partir da avaliação final da maturidade e do percentual de aderência aos níveis. É também por meio de resultado gráfico que se mostra o percentual de aderência a cada dimensão. Os valores obtidos devem ser utilizados para cada dimensão de maneira semelhante à aderência aos níveis:

O quadro 20 representa a distribuição de cada uma das seis dimensões entre as questões do modelo MMGP.

Dimensões	Questões do Questionário
Alinhamento estratégico	26; 35; 40; 43; 47; 53
Competência comportamental	38; 41; 42; 47; 48; 49; 50; 51
Estrutura organizacional	22; 28; 29; 30; 35; 38; 39; 40; 41; 46; 47; 49; 50; 51
Informatização	23; 24; 25; 36; 47; 52
Metodologia	24; 25; 26; 27; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 44; 45; 47; 51
Competência técnica/contextual	13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 41; 42; 47; 50

**Quadro 20 - Distribuição das dimensões de maturidade entre as questões do Modelo MMGP**  
**Fonte: Adaptado de Prado (2010).**

Portanto, para se obter o nível de maturidade em gerenciamento de projetos aplica-se a fórmula:  $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$ . O total de pontos é obtido somando-se os valores correspondentes a cada questão.

Para atingir os demais objetivos desta pesquisa serão utilizadas técnicas de ordem quantitativa (empregando-se procedimentos estatísticos) e/ou qualitativa. Faz-se necessário destacar, como discorre Vergara (1998, p.57), que "é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo".

São empregadas técnicas univariadas, como médias, desvios e distribuições percentuais; e técnicas bivariadas, como cruzamentos. Também utiliza-se do procedimento de análise de agrupamentos, o qual permite ligar grupos de indivíduos com padrões semelhantes, fundamentados nos atributos dos indivíduos, obtidos através dos padrões de respostas (MALHOTRA, 2006). Hair *et al.* (2005) descrevem o objetivo deste método, que é o de identificar a estrutura em um conjunto definido de variáveis, observações ou objetos. Esta identificação de estrutura oferece, além da simplicidade, um meio de descrição e descoberta. Desta forma, os grupos

resultantes deste método exibem relações com alto grau de homogeneidade interna e heterogeneidade externa.

Uma das principais características em torno da análise de agrupamentos gira em torno de não serem necessárias informações *a priori* sobre a composição dos grupos que serão criados ao longo do processo, permitindo que o pesquisador encontre a solução que melhor se adequar ao fenômeno em estudo. Neste sentido, as soluções encontradas seguem os pressupostos básicos da teoria estatística, servindo como um método de exploração de possíveis relações e de ampliação de conhecimentos sobre diferentes fenômenos (MALHOTRA, 2006 *apud* NASCIMENTO, 2011).

Hair *et al.* (2005) acrescentam que os agrupamentos resultantes devem apresentar elevada homogeneidade interna (dentro do agrupamento). A finalidade principal da análise de agrupamento é dividir um conjunto de objetos (variáveis ou respondentes) em dois ou mais agrupamentos, com base na semelhança desses objetos em relação a um conjunto de características específicas.

Por meio da análise de agrupamento torna-se possível analisar as variáveis ou respondentes como membros de um agrupamento e não como observações únicas. Desta forma, pode-se definir as observações por suas características gerais. A análise de agrupamento também pode ser usada para revelar relações entre as observações depois de definidos os agrupamentos e a estrutura subjacente representada nos dados (ZANELLA e LOPES, 2006).

Para avaliar a relação entre variáveis será empregado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), que consiste em uma medida de associação linear entre variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson, que varia entre os valores -1 e 1, é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear; o valor 1 indica uma relação linear perfeita; e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009).

Para dados categóricos, também denominados dados qualitativos, foi utilizado o teste qui-quadrado com um nível de confiabilidade de 95%, ou, em outras palavras, um nível de significância de 0,05. O nível de significância representa a máxima probabilidade de erro que se tem ao rejeitar uma hipótese. Qui-quadrado é um teste de hipótese que se destina a encontrar um valor de dispersão para duas

variáveis nominais, e avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas (TRIOLA, 2008).

O princípio básico do método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento. Pode-se dizer que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas a zero (PEREIRA, 2004).

Para os cálculos utilizou-se o pacote estatístico Statgraphics Centurion XV e Excel 2007.

Com referência à apresentação dos dados tratados foram utilizados quadros, eventualmente seguidos de representações gráficas, resultantes de análise univariada (tratamento isolado de cada variável) ou bivariada (análise conjunta de duas variáveis qualitativas e/ou quantitativas).

Os dados desta pesquisa, já tabulados, encontram-se no Apêndice D.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, os quais são pautados nos dados preenchidos a partir do questionário aplicado e interpretados à luz do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos adotado neste estudo. Estes resultados representam as percepções dos respondentes, secretários de saúde e educação do Estado do Paraná.

Os resultados encontram-se estruturados ao longo de cinco subtópicos, representando os objetivos do trabalho: o primeiro identifica o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias de Saúde e Educação do Estado do Paraná; o segundo apresenta a existência de escritório de projetos e sua relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos; o terceiro traz o perfil dos secretários municipais de saúde e educação que participaram da pesquisa; o quarto subtópico apresenta um plano de crescimento para o nível de maturidade em gerenciamento de projetos; e o quinto e último subtópico apresenta a relação existente entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal nas áreas de saúde e educação.

### 5.1 NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste tópico, serão apresentados os valores identificados referentes ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias de Saúde e Educação do Estado do Paraná.

O total de municípios participantes da pesquisa é de 140 (cento e quarenta). Destes, 22 (vinte e dois) participaram tanto na área de saúde como na área de educação. Uma análise da distribuição amostral pode ser realizada observando as regionais de saúde e educação que tiveram municípios participantes.

Por exemplo, das 22 regionais de saúde do Estado, apenas 2 (1.<sup>a</sup> e 6.<sup>a</sup>) não tiveram municípios participando, através dos secretários municipais de saúde pertencentes à regional. E dos 32 núcleos regionais (NR) de educação, apenas 4

(NR de Dois Vizinhos, de Pitanga, de Telêmaco Borba e de Wenceslau Braz) não tiveram a participação de municípios.

Desta forma, observa-se que os municípios participantes representam as diferentes regiões do Estado, evitando uma concentração regionalizada, o que, conseqüentemente, conceberia uma maior distorção dos dados.

É importante destacar a amostra prevista e a amostra realizada nesta pesquisa, conforme o quadro 21:

Secretarias Municipais do Estado do Paraná	População	Amostra Prevista		Amostra Realizada	
		5% (Erro)	10% (Erro)	Respondentes	Erro Aproximado
Educação	399	199	80	91	9%
Saúde	399	199	80	71	11%

**Quadro 21 - Amostra Prevista x Amostra Encontrada**

Fonte: O autor.

Nota-se que o número de respondentes na área de educação encontra-se dentro da amostra prevista, com erro amostral de 9%. Já o número de respondentes na área de saúde ficou próximo mas abaixo do previsto, com erro amostral de 11%.

Alguns fatores contribuíram para esta diferença entre o número de respondentes, como, por exemplo, o apoio obtido pela Secretaria Estadual de Educação, que orientou seus núcleos regionais de educação a incentivarem os secretários municipais para participarem da pesquisa. O mesmo apoio não se deu por parte da Secretaria Estadual de Saúde.

Considerando que ocorreu uma troca de gestão nas prefeituras, devido às eleições de 2012, sendo necessário, desta forma, um tempo para que os novos secretários se ambientassem ao cargo e estrutura administrativa, a pesquisa teve um início tardio, restringindo o tempo para a coleta de dados. Este fator também contribui de maneira relevante para que a amostra realizada ficasse próxima do mínimo previsto para a pesquisa.

Uma das razões que motivaram a aplicação do questionário na nova gestão municipal é a possibilidade que se abre para que seja dado um retorno dos resultados do trabalho às pessoas que participaram.

Assim, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, mesmo porque o procedimento amostral é considerado não probabilístico. Entretanto, são válidos e representativos para os municípios participantes, e podem ser utilizados como informação histórica, referencial, para pesquisas futuras, e como um instrumento para evolução no tema gerenciamento de projetos das secretarias e municípios respondentes.

Partindo para o processo de análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos, sob a percepção dos secretários municipais de educação e saúde do Estado do Paraná, os dados são apresentados separadamente – a mesma forma adotada por Nascimento (2011) –, de acordo com os quadros 22 e 24, utilizando o modelo MMGP-Setorial.

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
	2,11	1,00	4,66	0,90
Aderência aos níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	40,34	0,00	100,00	27,35
Nível 3	31,07	0,00	94,00	26,58
Nível 4	28,68	0,00	91,00	28,68
Nível 5	11,10	0,00	90,00	23,26
Aderência às Dimensões	Média (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)	Desvio (%)
Competência Técnica	34,07	0,00	100,00	24,12
Metodologia	26,18	0,00	98,13	23,77
Informatização	23,39	0,00	95,00	24,05
Estrutura Organizacional	22,64	0,00	89,29	21,70
Competência Comportamental	18,06	0,00	100,00	23,10
Alinhamento Estratégico	22,38	0,00	90,00	21,96

**Quadro 22 - Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Percepção dos Secretários Municipais de Educação do Estado do Paraná**

**Fonte: Pesquisa de campo.**

Observa-se que o índice de maturidade médio obtido através da percepção dos secretários municipais de educação do Estado do Paraná é igual a 2,11. Este índice representa a avaliação final de maturidade (AFM), cuja fórmula está descrita na seção 4.5, que trata das técnicas de análise dos dados. Este valor está abaixo do valor médio das organizações públicas da administração direta, apresentado por Prado e Archibald (2010) em seu relatório de pesquisa do modelo MMGP. O quadro 23 apresenta o resumo da pesquisa, com os coeficientes de maturidade por tipo de



organização. É possível identificar, também, que as organizações públicas da administração direta apresentam os menores coeficientes, quando comparadas com as demais organizações – iniciativa privada, terceiro setor e organizações públicas da administração indireta.

<b>Tipo de Organização</b>	<b>Coeficiente de Maturidade</b>
Empresa da iniciativa privada	2,66
Governo - Administração Direta	2,33
Governo - Administração Indireta	2,45
Terceiro Setor	2,49

**Quadro 23 - Coeficiente de Maturidade por Tipo de Organização**  
**Fonte: Prado e Archibald (2010).**

Este índice de maturidade médio igual a 2,11, obtido através da percepção dos secretários municipais de educação do Estado do Paraná, permite situar as Secretarias Municipais de Educação no início do segundo nível de maturidade, conforme o modelo MMGP. De acordo com o critério adotado pelo modelo MMGP, esta avaliação é considerada fraca, dentro da seguinte escala de valores: até 1,6 (muito fraca); entre 1,6 e 2,6 (fraca); entre 2,6 e 3,2 (regular); entre 3,2 e 4,0 (boa); entre 4,0 e 4,6 (ótima); acima de 4,6 (excelente).

A descrição deste segundo nível, de acordo com Prado (2010), retrata uma organização que já faz investimentos em treinamento e *softwares* de gerenciamento de projetos. Ocorrem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos. Pode ocorrer alguma iniciativa de padronização de procedimentos, mas seu uso é incipiente. Percebe-se a necessidade de efetuar padronização de uso amplo para facilitar o planejamento e controle de projetos. Um profissional pode ter sido designado para tratar do assunto, mas ainda não foi efetuada nenhuma ação no sentido de padronizar e estruturar o departamento. De modo geral, os fracassos continuam ocorrendo.

Quanto à aderência aos níveis de maturidade do modelo MMGP, o nível 2 atingiu a maior média de pontos, com 40,34. Nascimento (2011), em sua pesquisa junto às Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, identificou um cenário muito próximo a este. O autor descreve que, neste sentido, as secretarias encontram-se

num estágio de estabelecimento de uma linguagem comum de gerenciamento de projetos e de maior conscientização por parte dos servidores. Tal resultado é coerente com a lógica empregada por Prado (2010), que sugere que as ações para incrementar a maturidade em gerenciamento de projetos devem ocorrer por meio de uma lógica sequencial de crescimento. Neste sentido, ações direcionadas ao "nível 5" ou "nível 4" só devem ser realizadas quando atividades predecessoras já estiverem com certo nível de maturidade.

No que concerne à aderência às dimensões do modelo MMGP, o quadro 22 indica que a dimensão competência técnica é a que apresenta o maior percentual de aderência, sendo igual a 34,07%. No sentido oposto, com menor aderência, está a dimensão competência comportamental, com valor de aderência igual a 18,06%.

O fato de a competência técnica apresentar o maior posicionamento médio significa que, na percepção dos secretários municipais de educação, a capacidade técnica dos servidores é ponto de destaque no que se refere à gestão de projetos. Mas, cabe ressaltar que, de acordo com o modelo MMGP, uma aderência de até 40% é avaliada como regular. Portanto, é necessária uma série de ações para fortalecer a capacidade técnica dos servidores.

Com base nesta avaliação da competência técnica, as demais dimensões apresentam uma situação precária. O valor de aderência igual a 18,06%, identificado na dimensão competência comportamental, é avaliado como fraco. Isto é um indicativo de problema, visto que são as pessoas que executam o trabalho, e é fundamental que elas o façam da melhor maneira. Para tanto, é necessário que estejam motivadas para o trabalho. Aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos negativos diários, que acabam prejudicando a organização de alguma forma, poderiam ser evitados pelo conhecimento destes aspectos (PRADO, 2010).

O quadro 24 apresenta os dados das Secretarias Municipais de Saúde.

Verifica-se que o índice de maturidade médio obtido através da percepção dos secretários municipais de saúde do Estado do Paraná é igual a 2,08, valor abaixo do encontrado nas Secretarias Municipais de Educação do Estado do Paraná. Salienta-se que o desvio-padrão encontrado na análise média das Secretarias de Educação e Saúde é o mesmo, com valor igual a 0,90, indicando uma homogeneidade no padrão de respostas, bem como um grau significativo de semelhança.

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,08	1,00	5,00
Aderência aos níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	39,38	0,00	100,00	26,93
Nível 3	32,65	0,00	100,00	25,99
Nível 4	26,14	0,00	100,00	25,18
Nível 5	9,72	0,00	100,00	9,72
Aderência às Dimensões	Média (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)	Desvio (%)
Competência Técnica	32,74	0,00	100,00	24,20
Metodologia	26,12	0,00	100,00	22,99
Informatização	22,91	0,00	100,00	22,67
Estrutura Organizacional	21,30	0,00	100,00	22,45
Competência Comportamental	15,00	0,00	100,00	21,95
Alinhamento Estratégico	21,43	0,00	100,00	23,75

**Quadro 24 - Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Percepção dos Secretários Municipais de Saúde do Estado do Paraná**

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Quanto à aderência aos níveis de maturidade, o nível 2 atingiu a maior média de pontos, com 39,38, e a tendência é cair nos demais níveis. Relativamente à aderência às dimensões, o quadro 24 indica que a dimensão competência técnica é a que apresenta o maior percentual de aderência, sendo igual a 32,74%. No sentido oposto, com menor aderência, está a dimensão competência comportamental, com valor igual a 15,00%. Este cenário é praticamente idêntico ao encontrado sob a percepção dos secretários municipais de educação.

Cabe destacar também, para ambas as secretarias, a dimensão alinhamento estratégico. A questão n.º 11 do questionário (Apêndice B) procurava avaliar, segundo a concepção dos secretários municipais de saúde e educação, se os projetos desenvolvidos nas respectivas secretarias estão alinhados com os objetivos estratégicos do município. O quadro 25 sintetiza os dados coletados:

Secretaria Municipal	Respostas	N.º de Respondentes	Avaliação Percentual
Saúde	Sim	67	94
	Não	4	6
Educação	Sim	79	87
	Não	12	13

**Quadro 25 - Percepção do Alinhamento Estratégico**

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Pelo quadro 25 é possível observar que a grande maioria dos respondentes afirma que os projetos desenvolvidos nas respectivas secretarias estão alinhados com os objetivos estratégicos do município: 94% dos respondentes na área de saúde e 87% da área de educação responderam de maneira positiva ao questionamento.

Comparando esta visão dos secretários com a aderência da dimensão alinhamento estratégico, verifica-se que são necessários avanços para uma melhor integração entre as secretarias municipais e a gestão municipal. A dimensão alinhamento estratégico, apresentada pelas Secretarias Municipais de Educação, aponta uma aderência média de 22,38%, de acordo com o quadro 22. Nesta mesma dimensão, as Secretarias Municipais de Saúde possuem uma aderência média de 21,43%, conforme quadro 24. Estas aderências são consideradas regulares, de acordo com o modelo MMGP.

Dessa forma, mesmo com os secretários tendo a percepção de que os projetos estão alinhados com os objetivos municipais, na prática nem sempre isto tem ocorrido.

Portanto, levando em conta que o nível de maturidade médio identificado nas Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná é considerado fraco pelo modelo MMGP, com valores abaixo da média nacional de organizações públicas semelhantes, sendo da administração direta, há muito espaço para melhorias no âmbito da gestão de projetos. Existe um longo caminho a ser percorrido em termos do exercício de melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Em síntese, o índice de maturidade médio obtido através da percepção dos secretários municipais de educação do Estado do Paraná é igual a 2,11, considerado fraco, o que permite situar as Secretarias Municipais de Educação no início do segundo nível de maturidade segundo o modelo MMGP. Relativamente à aderência às dimensões, a dimensão competência técnica é a que apresenta o maior percentual, sendo igual a 34,07%. Com menor aderência, por sua vez, está a dimensão competência comportamental, com valor igual a 18,06%.

Quanto à percepção dos secretários municipais de saúde, o índice de maturidade médio obtido é igual a 2,08, também considerado fraco. O nível 2 atingiu a maior média de pontos, com 39,38. A dimensão competência técnica é a que apresenta o maior percentual de aderência, sendo igual a 32,74%, e com menor aderência está a dimensão competência comportamental, com valor de aderência igual a 15,00%.

Assim, neste subtópico cumpriu-se com o primeiro objetivo específico, que consistiu em **identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, segundo a percepção dos secretários municipais das respectivas secretarias.**

## 5.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Nesta seção serão apresentados os dados referentes à existência de escritórios de projetos nas prefeituras, que servem como suporte às boas práticas de gerenciamento de projetos dos setores, e sua possível correlação com o nível identificado de maturidade em gerenciamento de projetos.

A questão n.º 12 do questionário (Apêndice B) tinha por objetivo identificar a existência ou não de um escritório de gerenciamento de projetos no município. Durante o teste-piloto desta pesquisa, alguns respondentes informaram que empresas contratadas pelos municípios ofereciam suporte ao gerenciamento de projetos. Assim, para esta pesquisa foi aceita a existência de escritório de projetos mesmo que através de empresa contratada, observação que foi acrescentada ao tópico da questão n.º 12.

O quadro 26 traz uma síntese dos dados referentes à percepção da existência de escritórios de projetos. A maioria dos secretários de saúde e educação afirma não existir o EGP no município. O dado relevante, contudo, é que os municípios que possuem escritório de projetos apresentam um nível de maturidade em gerenciamento de projetos acima dos que não o possuem.

Secretaria Municipal	Respostas	N.º de Respondentes	Avaliação Percentual	Média da Avaliação de Maturidade
Saúde	Sim	31	44	2,65
	Não	40	56	1,62
Educação	Sim	25	27	2,59
	Não	66	73	1,93

**Quadro 26 - Percepção da Existência de Escritório de Projetos**

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme o quadro 26, as 31 Secretarias Municipais de Saúde que afirmam ter escritório de projetos no município apresentam um nível médio de maturidade, com valor igual a 2,65. Já nos 40 municípios em que não há escritório, a média de maturidade das secretarias de saúde tem valor igual a 1,62. O mesmo acontece na área de educação, tendo em vista que nos 25 municípios com escritório de projetos o nível médio de maturidade apresenta valor igual a 2,59, acima do valor médio de 1,93 dos 66 municípios sem escritório de projetos.

Ou seja, os municípios com EGP permitem que suas Secretarias Municipais de Saúde e Educação estejam um nível acima das demais secretarias, onde não há escritório de projetos no município. As secretarias em que há escritório estão no nível 2 do modelo MMGP, enquanto aquelas onde não há EGP estão no nível 1. Este primeiro nível da escala de maturidade representa um cenário em que o setor ainda não efetuou nenhum esforço coordenado para a implantação de gerenciamento de projetos, o que significa um caminho ainda mais árduo a ser percorrido no sentido de crescimento em boas práticas de gerenciamento de projetos.

Para reforçar esta relação positiva encontrada entre a existência de EGP e um nível médio maior de maturidade em gerenciamento de projetos, realizou-se também uma correlação entre o conceito da avaliação final de maturidade e a existência de escritório de projetos, de acordo com a tabela 1.

**Tabela 1 - Correlação entre o Conceito da AFM e a Existência de Escritório de Projetos - Secretarias Municipais de Educação**

Existência de escritório de projetos	Conceito da AFM						Total
	Muito fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima	Excelente	
Sim	1	12	7	3	1	1	25
Não	28	24	8	5	1	0	66
Total	29	36	15	8	2	1	91

**Fontes:** Pesquisa de campo; Prado (2010).

**Nota:** Valor de P para o teste Qui-Quadrado: 0,0090.

De acordo com a tabela 1, sobre a relação entre a existência de escritório de projetos e o conceito da AFM das Secretarias Municipais de Educação, conforme o teste qui-quadrado há uma relação positiva entre as respostas de ambas as

perguntas, pois o valor de P está abaixo de 0,05. O mesmo teste é aplicado para as Secretarias Municipais de Saúde, como mostra a tabela 2.

**Tabela 2 - Correlação entre o Conceito da AFM e a Existência de Escritório de Projetos - Secretarias Municipais de Saúde**

Existência de escritório de projetos	Conceito da AFM					Total
	Muito fraca	Fraca	Regular	Boa	Excelente	
Sim	2	16	4	6	3	31
Não	21	16	3	0	0	40
Total	23	32	7	6	3	71

**Fontes: Pesquisa de campo; Prado (2010).**

**Nota:** Valor de P para o teste Qui-Quadrado: 0,0001.

Da mesma forma que para a área de educação, conforme a tabela 2, sobre a relação entre a existência de escritório de projetos e o conceito da AFM das Secretarias Municipais de Saúde, o teste qui-quadrado indica que existe uma relação positiva entre as respostas de ambas as perguntas, pois o valor de P está abaixo de 0,05.

Assim, através do teste qui-quadrado estabeleceu-se a correlação entre o conceito da avaliação final da maturidade (que varia entre: muito fraca, fraca, regular, boa e excelente) e a existência de escritório de projetos. O valor de P para o teste qui-quadrado encontrado na área de educação foi de 0,009; na área de saúde o valor de P foi de 0,0001. Como ambos os valores estão abaixo de 0,05, existe a indicação de uma relação positiva, ou seja, quando existe escritório de projetos o conceito da avaliação final da maturidade tende a ser maior ou melhor.

Portanto, 31 secretários municipais de saúde identificam a existência de escritório de projetos no município, e 25 secretários de educação também afirmam existir. A média da avaliação da maturidade da área de saúde, entre os municípios que possuem escritório de projetos, é 1,03 acima dos municípios que não o possuem. A média da avaliação da maturidade da área de educação entre os municípios que possuem escritório de projetos é 0,66 acima dos que não o possuem. Presume-se, desta forma, que a existência de escritório de projetos tem relação direta com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Ou seja, onde tem escritório de projetos, o nível de maturidade é maior.

Fica a ressalva de que, mesmo com um nível médio de maturidade, com valor igual a 2,65, encontrado entre as 31 Secretarias Municipais de Saúde que afirmam ter escritório de projetos no município; e valor igual a 2,59 entre as 25 Secretarias Municipais de Educação com escritório de projetos no município, estes valores ainda são fracos ou regulares, segundo o critério adotado pelo modelo MMGP, dentro da escala de valores: até 1,6 (muito fraca); entre 1,6 e 2,6 (fraca); entre 2,6 e 3,2 (regular); entre 3,2 e 4,0 (boa); entre 4,0 e 4,6 (ótima); acima de 4,6 (excelente). Isto significa que, mesmo com a existência de escritório de projetos nos municípios, tem-se um longo caminho a ser percorrido para se chegar a níveis de excelência em gerenciamento de projetos.

Desse modo, conclui-se que existe uma relação direta de influência do EGP sobre o nível médio de maturidade das Secretarias Municipais de Saúde e Educação. Assim, neste subtópico atendeu-se ao segundo objetivo específico, que consistiu em **identificar a existência de escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nos municípios e sua relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias em estudo.**

### 5.3 PERFIL DOS GESTORES MUNICIPAIS DE SAÚDE E EDUCAÇÃO

Neste tópico serão apresentados os dados referentes ao perfil dos secretários municipais de saúde e educação do Estado do Paraná. O procedimento de caracterização do perfil dos gestores se deu a partir de oito questões, incluindo dados sociodemográficos, experiência profissional, participação em cursos de gerenciamento de projetos, tempo de atuação no serviço público, entre outros. Tais questões buscam esclarecer o perfil dos gestores das Secretarias Municipais de Saúde e Educação.

Como é possível observar no quadro 27, a maioria dos gestores municipais nas áreas de saúde e educação é do gênero feminino, sendo que na área de educação a diferença é mais significativa, uma vez que 83% das Secretarias Municipais de Educação têm sua gestão sob o gênero feminino.



<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Média de Idade</b>
Saúde	38	33	40
Educação	75	16	43

**Quadro 27 - Gênero e média de idade**

**Fonte: Pesquisa de campo.**

No que se refere à idade dos gestores, a média de idade dos secretários municipais de saúde é de 40 anos, enquanto a média na área de educação é um pouco superior, de 43 anos. Dentre os respondentes na área de saúde, a idade mínima encontrada foi de 24 anos e a máxima de 60, sendo que a amplitude das idades resulta em um desvio-padrão de 7,9 anos. Dos respondentes na área de educação, a idade mínima foi de 22 anos e a máxima de 69, e a amplitude das idades resulta em um desvio-padrão de 8,5 anos.

O quadro 28 apresenta a escolaridade dos gestores, sendo possível notar que a maioria possui ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Neste aspecto, enquadram-se 86% dos gestores municipais de saúde. Nas Secretarias Municipais de Educação, 97% dos gestores possuem ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

<b>Secretaria Municipal</b>	<b>Ensino Médio Completo</b>	<b>Ensino Superior Incompleto</b>	<b>Ensino Superior Completo</b>	<b>Pós-Graduado (Especialização, Mestrado, Doutorado)</b>
Saúde	08	02	25	36
Educação	00	02	16	73

**Quadro 28 - Escolaridade**

**Fonte: Pesquisa de campo.**

Esses dados indicam a preocupação dos municípios em selecionar indivíduos que possuem um nível mínimo de escolaridade para o cargo de gerência das secretarias. Nascimento (2011) destaca que a elevação do grau de escolaridade dos indivíduos contribui para a melhoria das ações organizacionais e a prestação de melhores serviços para os cidadãos, uma vez que se pressupõe uma relação entre os níveis de escolaridade e os níveis de qualificação dos servidores públicos.

Também a busca por maiores níveis de escolaridade representa o desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novos conhecimentos, buscando uma formação permanente, aberta a novas aprendizagens, fazendo com que a competência não se transforme em simples rotina. Esses conhecimentos devem privilegiar o domínio dos procedimentos administrativos, tornando-se o gestor um especialista generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral (MOTTA, 1994).

A experiência na iniciativa privada é retratada no quadro 29. Nota-se que a maioria dos respondentes na área da saúde já tem experiência na iniciativa privada, enquanto, no sentido oposto, a maioria dos respondentes das Secretarias de Educação não possui experiência na iniciativa privada. O tempo médio de atuação no setor privado é de 8 anos para os gestores municipais da saúde, e de 6 anos para os gestores da educação.

Secretaria Municipal	Experiência na Iniciativa Privada		Tempo de Experiência na Iniciativa Privada (anos)
	Sim	Não	
Saúde	Sim	46	08
	Não	25	00
Educação	Sim	42	06
	Não	49	00

**Quadro 29 - Experiência na Iniciativa Privada**

**Fonte: Pesquisa de campo.**

Com o intuito de verificar o tempo de atuação no serviço público, bem como a participação em curso de gerenciamento de projetos, foram elaboradas as questões de n.<sup>os</sup> 8 e 9 do questionário aplicado (Apêndice B). O quadro 30 traz o resumo dos dados. É possível verificar que o tempo médio de atuação no serviço público dos gestores da educação é de 19 anos, 7 anos a mais do que a média revelada pelos gestores da saúde, que é de 12 anos.

Secretaria Municipal	Tempo de atuação no serviço público (anos)	Participação em Curso de Gerenciamento de Projetos	
		Sim	Não
Saúde	12	Sim	23
		Não	48
Educação	19	Sim	36
		Não	55

**Quadro 30 - Atuação no Serviço Público e Curso de Gerenciamento de Projetos**

**Fonte: Pesquisa de campo.**

Também se verifica que a maioria dos gestores nunca participou de curso relacionado ao tema gerenciamento de projetos. Isto revela que os projetos relacionados às Secretarias Municipais de Saúde e Educação podem estar sendo gerenciados apenas por meio do conhecimento de rotinas administrativas das secretarias, sem levar em conta as melhores práticas em gerenciamento de projetos. Ou seja, isto pode resultar na utilização de recursos materiais e humanos que não contribuem para a melhoria do desempenho municipal nas áreas de saúde e educação.

Um dado que merece atenção é o de que, dos 23 gestores da área de saúde que participaram de curso de gerenciamento de projetos, 69% têm experiência na iniciativa privada. Ainda, dos 36 gestores da área de educação que também participaram de curso de gerenciamento de projetos, 61% têm esta experiência. Tendo em vista a atenção que a iniciativa privada dá ao tema gerenciamento de projetos, pode-se supor que a maioria dos que possuem curso de gerenciamento de projetos o fez enquanto atuava na iniciativa privada.

Outro fator relevante a respeito dos secretários municipais, que se procurou identificar através da pergunta n.º 13 do questionário (Apêndice B), diz respeito à percepção inicial dos respondentes em relação a como o gerenciamento de projetos pode ser classificado na secretaria em que trabalham. A resposta a esta questão, correlacionada com o conceito da avaliação final de maturidade, permite identificar se a percepção inicial do respondente tem relação positiva com a realidade identificada.

A tabela 3 trata da correlação entre o conceito da avaliação final da maturidade (AFM) e a percepção inicial dos secretários municipais de educação a respeito da classificação do gerenciamento de projetos da secretaria. Conforme demonstra o teste qui-quadrado, existe uma relação positiva entre as respostas de ambas as perguntas, pois o valor de P está abaixo de 0,05.

**Tabela 3 - Correlação entre o Conceito da AFM e a Percepção dos Secretários Municipais de Educação**

Classificação do Gerenciamento de Projetos	Conceito da AFM						Total
	Muito fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima	Excelente	
Não existe a cultura de gerenciamento de projetos	13	1	0	1	0	0	15
Ruim	4	2	0	0	0	0	6
Regular	6	16	3	1	0	0	26
Bom	6	16	10	4	2	1	39
Ótimo	0	1	2	2	0	0	5
Total	29	36	15	8	2	1	91

**Fonte:** Pesquisa de campo.

**Nota:** Valor de P para o teste Qui-Quadrado: 0,0004.

A tabela 4 também trata da correlação entre o conceito da avaliação final da maturidade (AFM) e a percepção inicial dos secretários municipais, agora da área de saúde. Do mesmo modo que ocorreu na educação, o teste qui-quadrado demonstra que existe uma relação positiva entre as respostas de ambas as perguntas, pois o valor de P está abaixo de 0,05.

**Tabela 4 - Correlação entre o Conceito da AFM e a Percepção dos Secretários Municipais de Saúde**

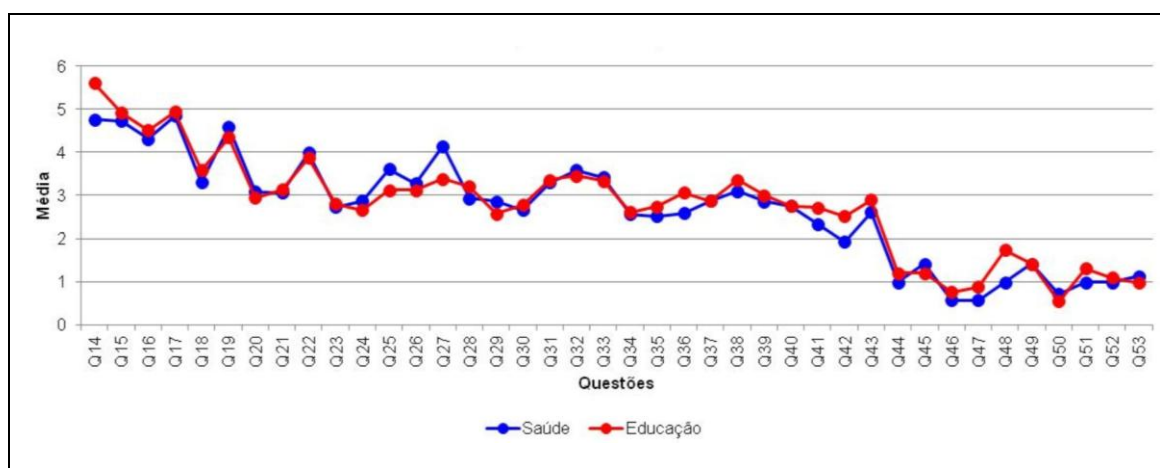
Classificação do Gerenciamento de Projetos	Conceito da AFM						Total
	Muito fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima	Excelente	
Não existe a cultura de gerenciamento de projetos	10	3	0	0	0	0	13
Ruim	4	1	0	0	0	0	5
Regular	6	18	2	1	0	0	27
Bom	3	6	5	5	0	3	22
Ótimo	0	4	0	0	0	0	4
Total	23	32	7	6	0	3	71

**Fonte:** Pesquisa de campo.

**Nota:** Valor de P para o teste Qui-Quadrado: 0,0004.

Essas demonstrações apresentadas pelas tabelas 3 e 4 revelam que a percepção dos secretários a respeito de como classificam o gerenciamento de projetos das suas secretarias está correlacionada com o conceito da avaliação final de maturidade identificado na secretaria.

Observa-se, pelo gráfico 3, a distribuição média dos pontos obtidos pelas respostas dos secretários. As percepções dos secretários de saúde e educação são similares, conforme a curva descendente das linhas que representam as duas áreas em estudo. O avanço das questões corresponde ao avanço nos níveis da maturidade do modelo MMGP. As linhas descendentes indicam que a média dos pontos diminui com o avanço das questões e, conseqüentemente, a aderência aos níveis da escala de maturidade também diminui.



**Gráfico 3 - Médias das respostas dadas às questões 14 a 53**

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Portanto, observou-se que a maioria dos gestores municipais nas áreas de saúde e educação é do gênero feminino. Quanto à idade dos gestores, a média da área de saúde é de 40 anos, e da área de educação é de 43 anos.

No que concerne à escolaridade dos gestores, a maioria – 86% dos gestores municipais de saúde e 97% dos gestores municipais de educação – possui ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Isto revela a atenção dos municípios em eleger indivíduos com um nível mínimo de escolaridade para o cargo de gerência das secretarias, tendo em vista, como já destacado, que existe uma relação direta entre a elevação do grau de escolaridade dos indivíduos e a melhoria das ações organizacionais e da prestação de serviços para os cidadãos.

Quanto à participação em curso relacionado ao tema gerenciamento de projetos, verificou-se que a maioria dos gestores nunca participou, o que indica que os projetos podem estar sendo gerenciados apenas por meio do conhecimento de rotinas administrativas das secretarias, sem levar em conta as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

O estudo também demonstrou que a percepção dos secretários a respeito de como classificam o gerenciamento de projetos das suas secretarias está correlacionada com o conceito da avaliação final de maturidade identificado na secretaria. Isto demonstra que não ocorreu incoerência entre a percepção inicial do respondente (questão n.º 13) e a avaliação final obtida pelas respostas às perguntas 14 a 53.

Conclui-se, desse modo, a caracterização do perfil dos gestores municipais das áreas de saúde e educação do Estado do Paraná, cumprindo-se assim, neste tópico, o terceiro objetivo específico, que consistiu em **caracterizar o perfil dos gestores públicos que compõem o campo amostral da pesquisa.**

#### 5.4 PONTOS FRÁGEIS IDENTIFICADOS

Esta seção apresenta a identificação dos pontos frágeis, a qual é baseada nas avaliações dos dados referentes ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos obtidos nesta pesquisa. Os dados avaliados são o valor médio da AFM (avaliação final de maturidade), média dos pontos obtidos em cada nível e média de aderência a cada dimensão do modelo de avaliação em estudo. Ocorre a interpretação desta avaliação, e, por fim, a sugestão de um plano de crescimento ou evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

Destaca-se que este plano de crescimento ou evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos aplica-se à evolução dos níveis de maturidade. Não se pretende, nesta abordagem, elaborar um plano de crescimento estruturado, mesmo porque as características de cada município e secretarias exigem um plano individualizado.

Como se observou no gráfico 3, que mostra a distribuição média dos pontos obtidos pelas respostas dos secretários, a percepção dos secretários de saúde e educação são similares, conforme a curva descendente das linhas que representam as duas áreas em estudo. Assim, far-se-á, nos quadros 31 e 32, uma análise conjunta das avaliações, correspondentes respectivamente aos valores obtidos nas Secretarias Municipais de Educação e Saúde.

Avaliação Final de Maturidade	Valor Médio	Avaliação
AFM	2,11	Fraca
Níveis	Média de Pontos	Avaliação
2	40,34	Aderência regular
3	31,07	Aderência regular
4	28,68	Aderência regular
5	11,10	Aderência fraca
Dimensão	Média (%)	Avaliação
Competência Técnica	34,07	Aderência regular
Metodologia	26,18	Aderência regular
Informatização	23,39	Aderência regular
Competência Comportamental	18,06	Aderência fraca
Alinhamento Estratégico	22,38	Aderência regular
Estrutura Organizacional	22,64	Aderência regular

**Quadro 31 - Avaliação dos dados - Educação**

Fonte: Pesquisa de campo.

Avaliação Final de Maturidade	Valor Médio	Avaliação
AFM	2,08	Fraca
Níveis	Média de Pontos	Avaliação
2	39,38	Aderência regular
3	32,65	Aderência regular
4	26,14	Aderência regular
5	9,72	Aderência fraca
Dimensão	Média (%)	Avaliação
Competência Técnica	32,74	Aderência regular
Metodologia	26,12	Aderência regular
Informatização	22,91	Aderência regular
Competência Comportamental	15,00	Aderência fraca
Alinhamento Estratégico	21,43	Aderência regular
Estrutura Organizacional	21,30	Aderência regular

**Quadro 32 - Avaliação dos dados - Saúde**

Fonte: Pesquisa de campo.

O valor médio da avaliação final da maturidade em gerenciamento de projetos identificado nas Secretarias Municipais de Educação do Estado do Paraná é igual a 2,11. Nas Secretarias Municipais de Saúde, é de 2,08. Segundo o critério adotado pelo modelo MMGP, esta avaliação é considerada fraca, dentro da seguinte escala de valores: até 1,6 (muito fraca); entre 1,6 e 2,6 (fraca); entre 2,6 e 3,2 (regular); entre 3,2 e 4,0 (boa); entre 4,0 e 4,6 (ótima); acima de 4,6 (excelente). Isto indica que há um longo caminho a ser percorrido para atingir um nível de excelência.

Este retrato da percepção da maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação pode ser um indicativo da situação dos municípios como um todo no que se refere às boas práticas de gerenciamento de projetos.

Em relação à aderência aos níveis de maturidade, a interpretação é de que existe em média uma aderência das Secretarias Municipais de Educação de 40,34% ao segundo nível (Conhecido), e em média uma aderência das Secretarias Municipais de Saúde de 39,38%. Estes valores representam as maiores aderências encontradas. Em média, as secretarias estão situadas neste nível. E, como a avaliação desta aderência é considerada regular, isto torna a situação crítica em termos de gerenciamento de projetos, considerando que neste segundo nível uma das características é que a organização apenas deu início a tentativas isoladas de padronizar seus processos.

Continuando no aspecto da aderência aos níveis, existe uma adesão de 31,07% e de 32,65%, respectivamente, das áreas de educação e saúde, ao terceiro nível (Padronizado), também considerada regular, e uma das características deste terceiro nível está relacionada à padronização dos procedimentos operacionais de forma a ser utilizada em todos os projetos coordenados por meio de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. No terceiro nível, a gestão de múltiplos projetos ocorre de forma disciplinada e padronizada, e o EGP participa ativamente do planejamento de cada projeto e do controle dos mesmos, fazendo com que a probabilidade de sucesso aumente significativamente.

Isto reforça a importância já sublinhada da existência de um escritório de projetos nos municípios. As informações do quadro 26 e das tabelas 1 e 2, mostraram que onde existe um EGP há a percepção de um nível maior de maturidade em gerenciamento de projetos.



No quarto nível (Gerenciado), há uma adesão de 28,68% (Educação) e de 26,14% (Saúde), e neste nível ocorre a consolidação das ações iniciadas no nível 3 no que concerne à utilização de metodologia, informatização, adequação da estrutura organizacional e alinhamento estratégico.

No quinto e último nível (Otimizado), a organização atinge um nível de excelência em gerenciamento de projetos e tem uma elevada probabilidade de sucesso em seus projetos. Neste nível ocorre a adesão de 11,10% para as Secretarias Municipais de Educação e de 9,72% para as Secretarias Municipais de Saúde, considerada fraca, representando a menor adesão entre os níveis analisados, o que significa dizer que é o nível onde mais devem ocorrer avanços.

Em síntese, a aderência aos níveis 2, 3 e 4 é considerada regular, e a aderência ao nível 5 é considerada fraca. Os pontos obtidos para cada nível devem ser interpretados da seguinte forma: até 20 pontos - fraca; até 40 pontos - regular; até 70 pontos - boa; até 90 pontos - ótima; até 100 pontos - aderência total. Estes dados reforçam a visão de que existe um longo caminho para se atingir um nível de excelência em gerenciamento de projetos.

No campo das dimensões competência técnica, estrutura organizacional, metodologia e informatização há uma aderência regular, e a dimensão competências comportamentais é aquela com o menor percentual de adesão, sendo considerada fraca. O mesmo quadro é observado nas duas áreas analisadas. Os critérios são os que seguem: até 20%, aderência fraca; até 40%, aderência regular; até 70%, aderência boa; até 90%, aderência ótima; e até 100%, aderência total.

Desta forma, é evidente que existe um cenário crítico em gerenciamento de projetos. Para tanto, faz-se necessária a evolução nos níveis de maturidade, o que, conseqüentemente, significa crescer nas dimensões da maturidade.

Para a evolução no nível de maturidade das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, uma primeira sugestão seria a implantação de um escritório de projetos no município. Os resultados práticos identificados na pesquisa de campo corroboram esta proposta. Além dos conceitos já destacados neste estudo a respeito do EGP, o quadro 33 complementa a classificação dos escritórios de projetos e suas funções.

Classificação - EGP	Funções - EGP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autônomo:</b> trata-se de um escritório de gerenciamento de projetos criado para dar suporte apenas a um determinado projeto ou programa, devido à importância estratégica ou volume de recursos. Desapareceria ao final do projeto ou programa.</li> <li>• <b>Setorial ou Departamental:</b> existe apenas dentro de um departamento ou divisão e seria responsável pelo gerenciamento de projetos nesse âmbito.</li> <li>• <b>Corporativo:</b> controla todos os projetos e programas da organização, orientando os processos e estabelecendo os padrões de gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de recursos compartilhados</li> <li>• Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões internos</li> <li>• Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão</li> <li>• Monitoramento da conformidade com políticas, práticas, procedimentos, modelos e padrões – Auditoria</li> <li>• Desenvolvimento de procedimentos, formulários e documentações (ativos de processos organizacionais)</li> <li>• Coordenação das comunicações e inter-relacionamentos de projetos</li> </ul>

**Quadro 33 - Classificação e Funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Fonte: Trentin (2011).

Durante a pesquisa de campo, muitos secretários municipais deram retorno à carta-convite comentando sobre as dificuldades e a falta de conhecimento na gestão de projetos. Relatam que são incumbidos de desenvolver projetos nas suas respectivas áreas, mas não contam com orientação e treinamento para fazê-lo. Outra dificuldade mencionada é a falta de comunicação entre os setores diretamente envolvidos em um projeto ou programa. Conforme demonstrado no quadro 33, tendo em vista as funções do EGP, estas dificuldades poderiam ser amenizadas.

Dentro da classificação dos EGPs, o setorial ou departamental, bem como o corporativo, devem ser avaliados em conformidade com o tamanho do município e o número de projetos desenvolvidos. Como destaca Trentin (2011), ter um escritório de projetos ruim é pior do que não ter um, uma vez que isto pode gerar um sentimento negativo nos gestores de projetos e membros da equipe, devido à falta de apoio, competência ou organização do EGP. Portanto, a decisão de implantar um EGP deve ser bem planejada, incluindo o estudo do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na organização.

Quanto às dimensões, os quadros 31 e 32 avaliaram a aderência às dimensões do modelo MMGP por parte das Secretarias Municipais de Saúde e Educação, sendo considerada, em média, fraca ou regular. Mas, no que diz respeito à evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos, é necessária uma avaliação mais criteriosa das dimensões, considerando os aspectos demonstrados no quadro 34, a seguir.

Dimensão	Critérios de Avaliação
Competência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo e nível de conhecimento/experiência dos principais envolvidos com gerenciamento de projetos (gerentes, alta administração etc.);</li> <li>• Necessidade identificada de conhecimentos para os principais envolvidos;</li> <li>• Lacunas encontradas - comparação dos dois itens anteriores.</li> </ul>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar os processos mais conhecidos e utilizados - comparar com o modelo PMBOK: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento;</li> <li>• Verificar quais áreas de conhecimento são mais conhecidas e utilizadas – tempo, custo, qualidade, escopo, integração, comunicações, recursos humanos, risco, suprimentos e contratação;</li> <li>• Pontos fortes e fracos da metodologia;</li> <li>• Avaliação se os envolvidos utilizam a metodologia, facilidade de uso e período de utilização.</li> </ul>
Informatização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar quais <i>softwares</i> estão disponíveis;</li> <li>• Pontos fortes e fracos da informatização;</li> <li>• Avaliar o grau de utilização dos recursos de informatização, a facilidade de uso e período de utilização.</li> </ul>
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar qual estrutura é disponível no setor e seu grau de utilização;</li> <li>• Funções existentes: gerentes de projetos, gerente de programas, escritório de gerenciamento de projetos etc.);</li> <li>• Pontos fortes e fracos da estrutura organizacional e das funções existentes.</li> </ul>
Competências Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação das habilidades comportamentais dos envolvidos em gerenciamento de projetos, envolvendo aspectos como: liderança, negociação, comunicação, resolução de conflitos, organização, pró-atividade, motivação e criatividade.</li> <li>• Destaque dos pontos fortes e fracos.</li> </ul>
Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as principais metas e estratégias da organização;</li> <li>• Para a lista de projetos executados no setor, identificar com quais estratégias organizacionais eles estão relacionados;</li> <li>• Verificar a existência de documentação (padronização de processos) que envolve o ciclo – surgimento da ideia até a colocação em prática.</li> </ul>

**Quadro 34 - Avaliação das Dimensões de Maturidade**

**Fonte: Prado (2010).**

No início da pesquisa de campo, ainda no teste-piloto, o primeiro retorno dado por um secretário municipal foi o de que não existe a função de gerente de projetos nos municípios. Isto resultou na alteração das alternativas de algumas questões, sendo necessária a inclusão da opção de não existência de gerentes de projetos (perguntas 31, 40, 41 e 42). Dentro da dimensão estrutura organizacional, um dos critérios é a identificação das funções existentes, em especial a de gerente de projetos, de acordo com o quadro 34.

A inclusão da função de gerente de projetos na estrutura administrativa dos municípios seria um avanço importante na busca por maiores níveis de maturidade em gerenciamento de projetos. O gerente de projetos tem influência direta nas seis

dimensões retratadas. Dentre as habilidades necessárias, a habilidade de comunicação está entre as mais importantes. Além disso, o gerente de projetos precisa ter boa capacidade gerencial, de organização, de planejamento, conhecimento de finanças, contabilidade e contratos, habilidades de negociação e gerenciamento de recursos humanos (TRENTIN, 2011).

Como já destacado, a evolução nos níveis de maturidade significa evolução nas dimensões e, conseqüentemente, desenvolvimento nas boas práticas de gerenciamento de projetos. O quadro 35 apresenta um resumo das principais etapas, atividades e prováveis dificuldades para se ter determinado nível consolidado.

Nível	Atividades para Consolidação	Dificuldades
Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das pessoas envolvidas e do treinamento necessário.</li> <li>• Treinamento.</li> <li>• Aquisição de <i>software</i> de sequenciamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tempo para treinamento.</li> <li>• Inexistência de treinamento adequado ao perfil da organização.</li> <li>• Falta de verba.</li> </ul>
Nível 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento e padronização dos processos envolvendo etapas desde o surgimento da ideia, passando por estudo de viabilidade técnico-financeira e suas aprovações, indo até o ciclo do gerenciamento de projeto e o acompanhamento do retorno.</li> <li>• Desenvolvimento e implementação de metodologia.</li> <li>• Desenvolvimento e implementação de sistema de gestão de projetos (informatização).</li> <li>• Identificação e implementação da estrutura organizacional adequada.</li> <li>• Novos treinamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência de alto nível de conhecimentos e tempo de implantação.</li> <li>• Resistência à mudança por parte de profissionais veteranos (choque de cultura).</li> <li>• Cobrança de resultados, e expectativa de que os resultados na execução de projetos surgirão imediatamente.</li> </ul>
Nível 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de causas comuns de desvios da meta e implantação de contramedidas para neutralizá-las.</li> <li>• Aperfeiçoamento da metodologia, da informatização e do alinhamento estratégico.</li> <li>• Treinamento avançado (relacionamentos humanos).</li> <li>• Prática de melhoria contínua e comparação com outros setores/organizações.</li> <li>• Criação de banco de dados com as melhores práticas e lições aprendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodação às vantagens obtidas no nível anterior.</li> <li>• Inexistência de treinamento avançado para os gerentes de projeto.</li> <li>• Dificuldades para a escolha de outra organização que sirva de modelo de análise e comparação.</li> </ul>
Nível 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de ferramentas para otimização dos processos de tempo, custo e qualidade.</li> <li>• Identificação de otimização nos resultados de tempo, custo e qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade dos gerentes de projetos por uma carreira.</li> </ul>

**Quadro 35 - Consolidação dos Níveis de Maturidade**

Fonte: Prado (2010).

Como já salientado, as Secretarias Municipais de Saúde e Educação possuem maior aderência ao nível 2. Para consolidar este nível e avançar para o nível 3, uma das principais tarefas a serem desenvolvidas diz respeito ao treinamento, conforme demonstrado no quadro 35.

Os gestores das Secretarias Municipais de Saúde e Educação, bem como os membros que compõem estes setores, necessitam de treinamento adequado ao perfil das atividades que desenvolvem. Segundo Prado (2010), deve-se prever um treinamento básico que permita a rápida aquisição de uma linguagem comum entre todos os envolvidos com o setor. Este treinamento deve abordar aspectos básicos de gerenciamento de projetos (tais como os conceitos do PMBOK), bem como de algum *software* básico para gerenciamento de tempo e custo.

Destarte, dentre as fragilidades identificadas destaca-se o próprio valor médio da avaliação final da maturidade em gerenciamento de projetos encontrado, que na área da educação é igual a 2,11 e na área de saúde é de 2,08. Ambas as avaliações são consideradas fracas.

Outro ponto fraco diz respeito à aderência aos níveis de maturidade. As Secretarias Municipais de Saúde e Educação possuem maior aderência ao segundo nível (Conhecido), e a avaliação desta aderência é considerada regular. Isto revela uma situação crítica em termos de gerenciamento de projetos, visto que dentro desta avaliação uma das características é que a organização apenas deu início a tentativas isoladas de padronizar seus processos.

No campo das dimensões, a dimensão competências comportamentais é aquela com o menor percentual de adesão, sendo considerada fraca. E a falta de gerentes de projetos nos quadros administrativos influencia diretamente a dimensão estrutura organizacional, que possui aderência regular.

Para tanto, sugeriu-se a evolução nos níveis de maturidade, o que, consequentemente, significa crescer nas dimensões da maturidade.

Ainda no que concerne às fragilidades, a média da avaliação da maturidade da área de saúde, entre os municípios que possuem escritório de projetos, é 1,03 acima dos municípios que não o possuem. Da área de educação, entre os municípios que possuem escritório de projetos, a média é 0,66 acima dos que não o possuem. Desta análise presume-se que a falta de escritório de projetos tem influência negativa no nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Ou seja, onde não há escritório de projetos o nível de maturidade é menor.

Desta forma, após as avaliações de aderência aos níveis e dimensões do modelo de maturidade e as devidas indicações das fragilidades, sugeriu-se um plano de crescimento no nível de maturidade em gerenciamento de projetos para as secretarias municipais em estudo. Este plano passa pela implantação de um escritório de projetos nos municípios, pela criação da função de gerente de projeto na estrutura administrativa dos municípios, pela avaliação das dimensões do modelo de maturidade, e, por fim, pelo desenvolvimento de atividades para a consolidação dos níveis de maturidade.

Assim, neste tópico foi atingido o quarto objetivo específico deste trabalho, que consistiu em identificar os principais pontos frágeis para a elaboração de um plano de evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos

## 5.5 RELAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE COM O DESEMPENHO MUNICIPAL

Neste tópico será avaliada a existência de relação entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal nas áreas de saúde e educação.

Na presente pesquisa, os índices de desempenho municipal utilizados, como já descritos na fundamentação teórica, são o Índice Iparades de Desempenho Municipal (IPDM) de saúde e educação, que será tratado como índice IPARDES, bem como o índice de desenvolvimento humano municipal - IDHM de educação e longevidade.

Estes índices retratam parte do desempenho das políticas públicas municipais nas áreas de saúde e educação. Muitos municípios paranaenses utilizam o índice IPARDES como referência para o desenvolvimento de suas políticas públicas. O quadro 36 sintetiza os últimos índices disponíveis para efeito de análise e comparação, e o ranqueamento dos municípios respondentes se dá pela ordem descendente da avaliação final de maturidade obtido das Secretarias de Educação e Saúde. Tem-se um total de 91 municípios respondentes na área de educação, e 71 na área de saúde.

(continua)

Educação				Saúde			
Município	AFM	IPARDES	IDHM-E	Município	AFM	IPARDES	IDHM-L
ID_E_01	4,66	0,816	0,666	ID_S_01	5,00	0,836	0,831
ID_E_02	4,43	0,788	0,647	ID_S_02	4,91	0,824	0,833
ID_E_03	4,07	0,676	0,617	ID_S_03	4,70	0,900	0,808
ID_E_04	3,84	0,824	0,768	ID_S_04	3,73	0,949	0,853
ID_E_05	3,76	0,874	0,677	ID_S_05	3,58	0,812	0,854
ID_E_06	3,75	0,764	0,623	ID_S_06	3,37	0,901	0,848
ID_E_07	3,59	0,812	0,689	ID_S_07	3,23	0,903	0,841
ID_E_08	3,55	0,689	0,663	ID_S_08	3,22	0,800	0,835
ID_E_09	3,38	0,745	0,543	ID_S_09	3,20	0,759	0,819
ID_E_10	3,33	0,720	0,665	ID_S_10	3,19	0,895	0,864
ID_E_11	3,20	0,843	0,691	ID_S_11	3,07	0,910	0,826
ID_E_12	3,18	0,757	0,588	ID_S_12	2,68	0,744	0,828
ID_E_13	3,15	0,717	0,676	ID_S_13	2,68	0,909	0,835
ID_E_14	3,13	0,755	0,633	ID_S_14	2,66	0,737	0,844
ID_E_15	3,13	0,731	0,641	ID_S_15	2,66	0,879	0,818
ID_E_16	3,13	0,852	0,656	ID_S_16	2,60	0,832	0,820
ID_E_17	3,05	0,779	0,599	ID_S_17	2,58	0,744	0,836
ID_E_18	3,04	0,690	0,569	ID_S_18	2,55	0,802	0,803
ID_E_19	3,03	0,847	0,726	ID_S_19	2,45	0,875	0,803
ID_E_20	2,98	0,866	0,692	ID_S_20	2,38	0,783	0,817
ID_E_21	2,96	0,646	0,494	ID_S_21	2,33	0,859	0,839
ID_E_22	2,92	0,873	0,768	ID_S_22	2,30	0,721	0,788
ID_E_23	2,86	0,731	0,661	ID_S_23	2,30	0,706	0,819
ID_E_24	2,70	0,865	0,632	ID_S_24	2,28	0,721	0,788
ID_E_25	2,69	0,860	0,656	ID_S_25	2,26	0,697	0,781
ID_E_26	2,64	0,908	0,640	ID_S_26	2,24	0,901	0,792
ID_E_27	2,53	0,654	0,631	ID_S_27	2,09	0,864	0,852
ID_E_28	2,48	0,724	0,520	ID_S_28	2,08	0,824	0,838
ID_E_29	2,47	0,777	0,639	ID_S_29	2,07	0,900	0,845
ID_E_30	2,27	0,602	0,527	ID_S_30	2,03	0,801	0,809
ID_E_31	2,24	0,715	0,615	ID_S_31	2,01	0,899	0,807
ID_E_32	2,20	0,813	0,628	ID_S_32	2,00	0,814	0,846
ID_E_33	2,18	0,769	0,651	ID_S_33	2,00	0,828	0,850
ID_E_34	2,18	0,908	0,649	ID_S_34	1,99	0,922	0,848
ID_E_35	2,12	0,828	0,639	ID_S_35	1,97	0,629	0,779
ID_E_36	2,10	0,853	0,668	ID_S_36	1,88	0,819	0,812
ID_E_37	2,08	0,749	0,556	ID_S_37	1,88	0,584	0,838
ID_E_38	2,08	0,825	0,698	ID_S_38	1,84	0,686	0,808
ID_E_39	2,07	0,868	0,705	ID_S_39	1,81	0,822	0,826
ID_E_40	2,07	0,876	0,728	ID_S_40	1,80	0,847	0,800
ID_E_41	2,06	0,828	0,610	ID_S_41	1,75	0,744	0,828
ID_E_42	2,02	0,844	0,704	ID_S_42	1,74	0,721	0,853
ID_E_43	2,01	0,787	0,593	ID_S_43	1,70	0,621	0,795
ID_E_44	1,99	0,872	0,662	ID_S_44	1,65	0,763	0,842
ID_E_45	1,99	0,844	0,638	ID_S_45	1,64	0,758	0,793
ID_E_46	1,97	0,648	0,534	ID_S_46	1,64	0,795	0,812

(conclusão)

Educação				Saúde			
Município	AFM	IPARDES	IDHM-E	Município	AFM	IPARDES	IDHM-L
ID_E_47	1,97	0,688	0,588	ID_S_47	1,64	0,839	0,831
ID_E_48	1,94	0,755	0,577	ID_S_48	1,64	0,854	0,814
ID_E_49	1,92	0,722	0,595	ID_S_49	1,59	0,854	0,842
ID_E_50	1,90	0,597	0,447	ID_S_50	1,56	0,765	0,847
ID_E_51	1,89	0,627	0,477	ID_S_51	1,49	0,778	0,836
ID_E_52	1,79	0,596	0,545	ID_S_52	1,49	0,823	0,832
ID_E_53	1,78	0,702	0,607	ID_S_53	1,45	0,583	0,836
ID_E_54	1,77	0,862	0,747	ID_S_54	1,36	0,819	0,786
ID_E_55	1,77	0,633	0,505	ID_S_55	1,33	0,909	0,828
ID_E_56	1,73	0,538	0,507	ID_S_56	1,30	0,793	0,848
ID_E_57	1,68	0,747	0,661	ID_S_57	1,29	0,721	0,805
ID_E_58	1,65	0,774	0,600	ID_S_58	1,24	0,575	0,822
ID_E_59	1,65	0,713	0,571	ID_S_59	1,24	0,854	0,825
ID_E_60	1,63	0,880	0,637	ID_S_60	1,22	0,893	0,807
ID_E_61	1,60	0,821	0,615	ID_S_61	1,22	0,508	0,801
ID_E_62	1,60	0,678	0,591	ID_S_62	1,21	0,817	0,806
ID_E_63	1,60	0,712	0,577	ID_S_63	1,18	0,732	0,832
ID_E_64	1,50	0,737	0,520	ID_S_64	1,16	0,716	0,827
ID_E_65	1,48	0,831	0,680	ID_S_65	1,13	0,841	0,835
ID_E_66	1,46	0,800	0,600	ID_S_66	1,06	0,659	0,813
ID_E_67	1,42	0,758	0,554	ID_S_67	1,04	0,812	0,823
ID_E_68	1,38	0,913	0,691	ID_S_68	1,04	0,456	0,798
ID_E_69	1,34	0,850	0,678	ID_S_69	1,00	0,781	0,785
ID_E_70	1,32	0,644	0,573	ID_S_70	1,00	0,908	0,815
ID_E_71	1,29	0,567	0,575	ID_S_71	1,00	0,810	0,781
ID_E_72	1,28	0,803	0,661				
ID_E_73	1,25	0,708	0,650				
ID_E_74	1,23	0,768	0,645				
ID_E_75	1,20	0,749	0,568				
ID_E_76	1,18	0,673	0,624				
ID_E_77	1,18	0,747	0,640				
ID_E_78	1,16	0,798	0,604				
ID_E_79	1,16	0,833	0,619				
ID_E_80	1,12	0,587	0,454				
ID_E_81	1,04	0,686	0,593				
ID_E_82	1,04	0,838	0,689				
ID_E_83	1,02	0,846	0,633				
ID_E_84	1,00	0,698	0,603				
ID_E_85	1,00	0,728	0,579				
ID_E_86	1,00	0,759	0,634				
ID_E_87	1,00	0,829	0,641				
ID_E_88	1,00	0,762	0,692				
ID_E_89	1,00	0,724	0,622				
ID_E_90	1,00	0,814	0,651				
ID_E_91	1,00	0,830	0,732				

**Quadro 36 - Análise comparativa do AFM x IPARDES x IDHM**

Fontes: Pesquisa de campo, IPARDES (2012a e 2012b), PNUD (2010).



Uma análise preliminar permite estratificar as duas amostras em dois agrupamentos, sendo o primeiro agrupamento constituído por 50% dos respondentes que apresentaram os maiores índices de avaliação de maturidade: no caso da área de educação, os 45 primeiros ranqueados, e, na área da saúde, os 35 primeiros ranqueados, de acordo com o quadro 36. O segundo agrupamento é constituído por 50% dos respondentes que apresentaram os menores índices de avaliação de maturidade – na área de educação, os 46 últimos ranqueados, e, na saúde, os 36 últimos ranqueados.

O objetivo desta estratificação é poder comparar o desempenho médio do índice IPARDES e do IDHM entre os municípios com maior e menor nível de maturidade. Felizmente os dados de 2010 para referência e uso do IDHM foram disponibilizados a tempo de serem usados nesta pesquisa. A atualização do IDH Municipal, baseado no censo de 2010, estava prevista para o primeiro semestre do corrente ano, segundo consulta junto aos técnicos do IPARDES, o que motivou seu uso nesta pesquisa. Na página do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), disponível em <http://www.pnud.org.br>, os dados foram disponibilizados na data de 29 de julho de 2013, já no encerramento desta pesquisa.

Os quadros 37 e 38 representam esta estratificação.

<b>Educação</b>			
<b>Agrupamento</b>	<b>AFM</b>	<b>Desempenho IPARDES (2010)</b>	<b>IDHM-E (2010)</b>
Média do Extrato Superior	2,83	0,790	0,643
Média do Extrato Inferior	1,41	0,740	0,604

**Quadro 37 - Análise por agrupamento - Educação**

**Fontes: Pesquisa de campo, IPARDES (2012a), PNUD (2010).**

<b>Saúde</b>			
<b>Agrupamento</b>	<b>AFM</b>	<b>Desempenho IPARDES (2010)</b>	<b>IDHM-L (2010)</b>
Média do Extrato Superior	2,73	0,830	0,825
Média do Extrato Inferior	1,41	0,760	0,818

**Quadro 38 - Análise por agrupamento - Saúde**

**Fontes: Pesquisa de campo, IPARDES (2012b), PNUD (2010).**

Observa-se, na análise por agrupamento da área de educação (quadro 37), que a média de desempenho do IPARDES e do IDHM-E entre os municípios com maior nível de maturidade é superior ao desempenho médio dos municípios com menor nível

de maturidade. Isto revela uma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal da área analisada.

Na área de saúde, percebe-se a mesma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal da área analisada (quadro 38), tendo em vista que a média de desempenho do IPARDES e do IDHM-L entre os municípios com maior nível de maturidade também é superior ao desempenho médio dos municípios com menor nível de maturidade.

Para aferir a relação entre a avaliação final de maturidade e os índices de desempenho selecionados para a pesquisa, é realizada uma correlação que trata de uma medida de associação bivariada do grau de relacionamento entre duas variáveis. Para Moore (2007 *apud* FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009), a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Para tanto, é utilizado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), que consiste numa medida de associação linear entre variáveis. Para a área de educação, o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) está representado no quadro 39, a seguir:

<b>Educação</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Coeficiente de correlação de Pearson (<math>r</math>)</b>	<b>Significância (Valor de P)</b>
AFM x IPARDES (Educação)	+0,117496925	0,2672
AFM x IDHM-E	+0,198003	0,0599

**Quadro 39 - Coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) - Educação**

**Fontes: Pesquisa de campo, IPARDES (2012a), PNUD (2010), Figueiredo Filho, Silva Júnior (2009).**

A interpretação leva em consideração que o coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento, e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009).

Portanto, existe uma relação positiva entre o índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o índice IPARDES - Educação, tendo em vista que o coeficiente encontrado tem valor positivo igual a 0,117496925. Já no teste de significância do coeficiente de Pearson, o valor de P está acima de 0,05, indicado que a força da relação destas variáveis é muito fraca. Também se nota uma relação positiva entre o índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o IDHM-E, devido ao coeficiente identificado também ser positivo, com valor igual a 0,198003,

conforme quadro 39. No teste de significância, o valor de P está um pouco acima de 0,05, com valor igual a 0,599, sugerindo desta forma uma força de relação fraca.

Cabe ressaltar que, como valores extremos (0 ou 1) dificilmente são encontrados na prática, é importante discutir como os pesquisadores podem interpretar a magnitude dos coeficientes. Para Cohen (1988 *apud* FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Para a área de educação, o coeficiente de correlação de Pearson (r) está representado no quadro 40, a seguir:

Saúde		
Variáveis	Coefficiente de correlação de Pearson (r)	Significância (Valor de P)
AFM x IPARDES (Saúde)	+0,337326791	0,004
AFM x IDHM-L	+0,260265	0,0284

**Quadro 40 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) - Saúde**

**Fontes: Pesquisa de campo, IPARDES (2012b), PNUD (2010), Figueiredo Filho, Silva Júnior (2009).**

Analisando a área de saúde, ocorre uma relação positiva entre o índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o índice IPARDES - Saúde, tendo em vista que o coeficiente encontrado tem valor positivo igual a 0,337326791. No teste de significância, o valor de P está abaixo de 0,05, com valor igual a 0,004. Segundo Cohen (1988 *apud* FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009), a força do relacionamento destas variáveis – AFM x IPARDES-Saúde – pode ser considerada média. Também se observa uma relação positiva entre o índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o IDHM-L, devido ao coeficiente identificado também ser positivo, com valor igual a 0,260265. No teste de significância, o valor de P também está abaixo de 0,05, com valor igual a 0,0284.

Sintetizando, mediante a análise por agrupamento, foi possível identificar na área de educação que a média de desempenho do IPARDES e do IDHM-E entre os municípios com maior nível de maturidade (AFM=2,83; IPARDES=0,790; IDHM-E=0,643) é superior ao desempenho médio dos municípios com menor nível de maturidade (AFM=1,41; IPARDES=0,740; IDHM-E=0,604). O mesmo acontece na área de saúde,

onde os municípios com maior nível de maturidade (AFM=2,73; IPARDES=0,830; IDHM-L=0,825) apresentam a média de desempenho do IPARDES e do IDHM-L superior aos municípios com menor nível de maturidade (AFM=1,41; IPARDES=0,760; IDHM-L=0,818).

E através do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) percebeu-se que existe, na área de educação, uma relação positiva entre a avaliação final de maturidade (AFM) e o índice IPARDES (valor igual a +0,117496925), bem como com o IDHM-E (valor igual a +0,198003). Ou seja, quanto maior a avaliação de maturidade maior é o índice IPARDES e o IDHM-E. Na área de saúde também ocorre uma relação positiva entre a avaliação final de maturidade (AFM) e o índice IPARDES (valor igual a +0,337326791), bem como com o IDHM-L (valor igual a +0,260265), o que significa que quanto maior a avaliação de maturidade, maiores são o índice IPARDES e o IDHM-L.

Assim, conclui-se que incide uma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal nas respectivas áreas. A análise por agrupamento e o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) mostraram uma relação positiva entre o AFM e o índice IPARDES - Saúde e Educação, bem como entre o AFM e o IDHM (Educação e Longevidade).

Por fim, neste tópico atendeu-se ao objetivo geral deste trabalho, que consistiu em **identificar a relação existente entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho das políticas públicas municipais nas concernentes áreas de saúde e educação.**

## 5.6 SÍNTESE DOS ATENDIMENTOS AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Nesta seção procura-se sintetizar o atendimento aos objetivos propostos nesta pesquisa, na sequência em que foram apresentados.

O primeiro objetivo específico consistia em identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, segundo a percepção dos secretários municipais das respectivas secretarias.

A avaliação final da maturidade da área de educação é igual a 2,11, valor considerado fraco, o que situa a respectiva área no início do segundo nível de maturidade segundo o modelo MMGP. Quanto à percepção dos secretários municipais de saúde, a avaliação final da maturidade média obtida é igual a 2,08, valor também considerado fraco, o que também situa a área de saúde no segundo nível de maturidade.

Já o segundo objetivo específico incidia em identificar a existência de escritório de gerenciamento de projetos nos municípios e sua relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias em estudo.

A confirmação de existência de escritório de projetos se dá por 44% dos respondentes da área de saúde e 27% dos respondentes da área de educação. Dentro do método estatístico adotado, o valor de P para o teste qui-quadrado na área de educação é igual a 0,009; na área de saúde o valor de P é igual a 0,0001. Estes valores indicam que quando existe escritório de projetos o conceito da avaliação final da maturidade tende a ser maior, tratando-se, portanto, de uma relação linear positiva.

Caracterizar o perfil dos gestores públicos que compõem o campo amostral da pesquisa representa o terceiro objetivo específico.

Identificou-se que a idade média dos gestores da área de saúde é de 40 anos, e a da área de educação é de 43 anos. No que concerne à escolaridade dos secretários, a maioria – 86% dos gestores municipais de saúde e 97% dos gestores municipais de educação – possui ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Em contrapartida, a maioria nunca participou de curso relacionado ao tema gerenciamento de projetos – 68% dos respondentes da área de saúde e 60% da área de educação, o que consequentemente afeta o conhecimento das melhores práticas na área.

O quarto objetivo específico deste trabalho é a identificação dos principais pontos frágeis para a elaboração de um plano de evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

Dentre as fragilidades identificadas, destaca-se que a avaliação final da maturidade em gerenciamento de projetos é considerada fraca para ambas as secretarias. Outro ponto fraco diz respeito à maior aderência – considerada regular – ao segundo nível (conhecido) do modelo MMGP. Isto significa que a padronização de processos ainda está numa fase incipiente. A falta de gerentes de projetos nos quadros administrativos das prefeituras e a falta de escritório de projetos também

estão entre as fragilidades identificadas. O plano sugerido de crescimento no nível de maturidade em gerenciamento de projetos passa, portanto, pela implantação de um escritório de projetos nos municípios, pela criação da função de gerente de projeto na estrutura administrativa dos municípios, pela avaliação das dimensões do modelo de maturidade, e, por fim, pelo desenvolvimento de atividades para a consolidação dos níveis de maturidade.

A partir do cumprimento dos objetivos específicos foi possível atender ao objetivo geral deste trabalho, que consistia em identificar a relação existente do nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná com o desempenho das políticas públicas municipais nas concernentes áreas de saúde e educação.

Objetivos	Perguntas (P)	Tabelas (T) Quadros (Q) Gráficos (G)
1. ESPECÍFICO: identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, segundo a percepção dos secretários municipais das respectivas secretarias.	P 14 a 53	Q: 22; 24
2. ESPECÍFICO: identificar a existência de escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nos municípios e sua relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias em estudo.	P 12	Q: 26 T: 1; 2
3. ESPECÍFICO: caracterizar o perfil dos gestores públicos que compõem o campo amostral da pesquisa.	P 03 a 11; P 13	Q: 27; 28; 29; 30 T: 3; 4 G: 3
4. ESPECÍFICO: identificar os principais pontos frágeis para a elaboração de um plano de evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.	P 14 a 53	Q: 31; 32; 33; 34; 35
GERAL: identificar a relação existente do nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná com o desempenho das políticas públicas municipais nas concernentes áreas de saúde e educação.	P 1 a 53	Q: 36; 37; 38; 39; 40

**Quadro 41 - Síntese do atendimento aos objetivos propostos**

Fonte: O autor.

Por meio da análise por agrupamento foi possível perceber que tanto na área de educação como na de saúde a média de desempenho do IPARDES e do IDHM-E entre os municípios com maior nível de maturidade é superior ao desempenho médio dos municípios com menor nível de maturidade. E através do coeficiente de correlação de Pearson (r) observou-se que existe, em ambas as áreas, uma relação positiva entre a avaliação final de maturidade (AFM) e o índice IPARDES, também com o IDHM-E e o

IDHM-L, o que significa que quanto maior a avaliação de maturidade melhor é o desempenho municipal segundo os índices IPARDES, IDHM-E e IDHM-L.

O quadro 41 sintetiza o atendimento aos objetivos propostos, relacionando as perguntas contidas no questionário aos objetivos. Também relaciona os quadros, tabelas e gráficos que contribuíram para o cumprimento dos objetivos.

## 5.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Limitações se apresentam em todo método de pesquisa. Desta forma, convém relatar as ocorrências que se aplicam particularmente a esta pesquisa (VERGARA, 1998). O próprio erro amostral da pesquisa é um fator limitante. E quando se adota um método de pesquisa *survey*, os dados ou informações são fornecidos por pessoas, o que implica uma percepção subjetiva da realidade. Outra limitação relacionada com a pesquisa *survey*, resultante da aplicação do questionário em momento único, conforme Gil (2009), é a visão estática do fenômeno em estudo.

Pode-se considerar também como aspecto limitante o fato de que os respondentes são os atuais gestores municipais nas áreas de saúde e educação, e os dados do desempenho municipal são referentes ao ano de 2010. Portanto, é preciso considerar as distorções existentes entre a percepção atual do nível de maturidade e o desempenho municipal de anos anteriores.

Quanto à continuidade da pesquisa, existe um amplo espaço de estudos a ser explorado nesta área. Algumas sugestões seriam: aplicação de outros modelos de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos; aplicação de outros métodos estatísticos para correlação; estudo sobre a possibilidade de inclusão do nível de maturidade em gerenciamento de projetos como indicador de desempenho municipal; entre tantos outros estudos que podem ser realizados.

Considerando as características inerentes do setor público, sugere-se um aprofundamento na necessidade de se adaptar o gerenciamento de projetos aplicado no setor privado para o setor público. Questões relativas às políticas públicas e o planejamento estratégico organizacional público devem ser analisados em maior profundidade neste contexto.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a relação existente entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal das políticas públicas nessas respectivas áreas.

Para tanto, buscou-se identificar a percepção dos gestores municipais das referidas secretarias sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das suas instituições.

A avaliação final de maturidade identificada nas Secretarias Municipais de Educação tem valor médio igual a 2,11, valor próximo ao identificado nas Secretarias Municipais de Saúde, que apresentaram valor igual a 2,08. Estes valores são avaliados como fracos, e situam ambas as secretarias no início do segundo nível de maturidade, segundo o modelo MMGP. Este segundo nível retrata uma organização onde ocorrem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos, em que, de modo geral, os fracassos na execução de projetos continuam ocorrendo.

No que concerne à aderência às dimensões do modelo MMGP, a dimensão competência técnica é a que apresenta o maior percentual de aderência, e, no sentido oposto, com menor aderência, está a dimensão competência comportamental, também para as duas áreas em estudo.

O fato de a competência técnica apresentar o maior posicionamento médio induz a interpretar que, na percepção dos secretários municipais, a capacidade técnica dos servidores é ponto de destaque no que se refere à gestão de projetos. Cabe ressaltar, contudo, que, mesmo tendo maior aderência, a avaliação desta dimensão é classificada como regular. Portanto, é necessária uma série de ações para fortalecer a capacidade técnica dos servidores.

Quanto ao fato de a dimensão competência comportamental ser avaliada como fraca e possuir a menor aderência, isto traduz um grande problema, visto que quem executa o trabalho são as pessoas, e é fundamental que elas o façam da melhor maneira. Para isso, é necessário que estejam motivadas para o trabalho. Aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos diários, que acabam prejudicando a organização de alguma forma, poderiam ser evitados pelo conhecimento desses aspectos.



Um outro aspecto analisado nesta pesquisa diz respeito à existência de escritório de projetos nos municípios. Foi possível observar que onde existe um escritório de projetos o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é maior. As secretarias em que há escritório estão no nível 2 do modelo MMGP, enquanto aquelas em que não há EGP estão no nível 1. Este primeiro nível da escala de maturidade representa um cenário em que o setor ainda não efetuou nenhum esforço coordenado para a implantação de gerenciamento de projetos, o que aponta um caminho ainda mais árduo a ser percorrido no sentido do crescimento em boas práticas de gerenciamento de projetos.

Procurou-se identificar também o perfil dos gestores municipais de saúde e educação do Estado do Paraná, tendo-se observado que a maioria possui ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Neste aspecto, enquadram-se 86% dos gestores municipais de saúde. Nas Secretarias Municipais de Educação, 97% dos gestores possuem ensino superior completo ou pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Estes dados indicam a preocupação dos municípios em selecionar indivíduos que possuam um nível mínimo de escolaridade para o cargo de gerência das secretarias.

Dentro do estudo do perfil dos gestores foi realizada uma correlação entre o conceito da avaliação final da maturidade (AFM) e a percepção inicial dos secretários municipais. Revelou-se que a percepção dos secretários a respeito de como classificam o gerenciamento de projetos das suas secretarias está correlacionada com o conceito da avaliação final de maturidade identificado na secretaria. Isto significa que os gestores, de maneira geral, estão cientes da real situação no que se refere ao tema gerenciamento de projetos, no âmbito de suas secretarias.

Também, após a identificação dos pontos frágeis, sugeriu-se um plano de crescimento no nível de maturidade em gerenciamento de projetos para as secretarias municipais em estudo, que perpassa pela implantação de um escritório de projetos nos municípios, tendo em vista os benefícios do EGP analisados. Envolve também a criação da função de gerente de projeto nos quadros administrativos dos municípios. Deve ocorrer uma avaliação das dimensões do modelo de maturidade, e, por fim, o desenvolvimento de atividades para a concretização dos níveis de maturidade.

Por fim, concluiu-se que incide uma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal nas respectivas áreas.

A análise por agrupamento e o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) mostraram uma relação positiva entre o AFM e o índice IPARDES - Saúde e Educação, bem como entre o AFM e o IDHM (educação e longevidade), índices utilizados como referências nesta pesquisa.

Assim, pensa-se que o objetivo geral, bem como os objetivos específicos deste estudo, foram atingidos. A conclusão de que existe uma relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal das áreas em estudo eleva a responsabilidade dos gestores municipais em buscar melhorar continuamente as boas práticas em gerenciamento de projetos nos setores e departamentos ou na organização como um todo.

Da mesma forma que foi possível identificar a existência desta relação positiva entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho municipal das áreas de saúde e educação, também pôde-se constatar o baixo nível da capacidade das secretarias em gerenciar seus projetos. Portanto, faz-se necessária a implantação de um plano de crescimento no sentido de boas práticas em gerenciamento de projetos.

Embora este trabalho tenha alcançado seus objetivos, não há a pretensão de se impor uma veracidade irrestrita, uma vez que existe um amplo espaço de pesquisa a ser explorado nesta área.

Finalmente, fica a expectativa de que o presente estudo tenha provocado a discussão do tema gerenciamento de projetos, e de que novas pesquisas possam ser desenvolvidas tendo em vista a importância do assunto no âmbito da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, Valdir Barreto. **Determinação da maturidade em gerenciamento de projetos em instituições de pesquisa do agronegócio do Estado de São Paulo e proposta de modelo de apoio à decisão de caminho evolutivo em maturidade.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1996.

ARCHIBALD, Russel D.; PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos para executivos.** INDG, 2004. (Série Gerência de Projetos, v.6).

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2011.

BID (BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO)/CLAD (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO). Modelo abierto de gestion para resultados em el sector público. In: Documentos debate Del CLAD. **Estado Administracion Pública y Sociedad**, n.11, 2007.

BRASIL. **Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990.** Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/lei8080.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal. 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública - 2008/2009;** Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avaliacao\\_da\\_gestao\\_publica\\_-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2012.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Intervenção com foco em resultados: elementos para o desenho e avaliação de projetos sociais. In: CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz (Orgs.). **Gestão social: o que há de novo? Desafios e tendências.** Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, v.2, p.70-94, 2004.

CARVALHO, Hélio Gomes de; KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes de. **Elaboração e gerenciamento de projetos.** Curitiba: UTFPR, 2011.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CNI-IBOPE. **Retratos da sociedade brasileira**: segurança pública. Brasília: CNI, outubro 2011. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/download/111019\\_Cni\\_Seguranca.Pdf](http://www.ibope.com.br/download/111019_Cni_Seguranca.Pdf)>. Acesso em: 25 maio 2012.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRISSIS, Mary Beth; KONRAD, Mike; SCHRUM, Sandy. **CMMI**: guidelines for process integration and product improvement. [S.l.]: Addison-Wesley Professional, 2003.

DEMETERCO NETO, Antenor; SANTOS, Francisco Dionísio Alpendre dos; NAGEM, Julio Vinicius Guerra. Estado e Desenvolvimento Sustentável: o problema da aplicabilidade das normas constitucionais. In: SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: um modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis: Vozes, 2006.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the project office**: a manager's guide to leading organizational change. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

FERLIE, Ewan *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília: UnB/Enap, 1999.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ). **Revista Política Hoje**, v.18, n.1, 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/politica hoje/index.php/politica/article/viewFile/6/6>>. Acesso em: 6 maio 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOBERT, Bruno; MULLER, Pierre. **L'État en action**: politiques publiques et corporatismes. Paris: PUF, 1987.

GOMES, Paulo Dinis de Brito. **Uma análise sobre IDH**: ajuda externa, crescimento econômico e volatilidade. 2013. 43f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2013.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo da EAESP/FGV) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.

GRANJEIRO, José Wilson. **Direito administrativo**. 11.ed. Brasília: VEST-CON, 1998.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F.G. & SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: UnB, 2009.

HÖFLING, Eloísa de Matos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos de Educação**. CEDES, Campinas, v.21, n.55, p.30-41, nov. 2001.

IPARDES. **Índice IparDES de Desempenho Municipal** - Nota Metodológica. 2012. Disponível em: <[http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/nota\\_metodologica\\_IPDM.pdf](http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/nota_metodologica_IPDM.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2013.

IPARDES. **Índice de Desempenho na Área da Educação dos Municípios do Paraná - 2002/2005/2007-2010**. Disponível em : <[http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/IPDM\\_educacao\\_2002\\_2010.pdf](http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/IPDM_educacao_2002_2010.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2012a.

IPARDES. **Índice de Desempenho na Área da Saúde dos Municípios do Paraná - 2002/2005/2007-2010**. Disponível em : <[http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/IPDM\\_saude\\_2002\\_2010.pdf](http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/indices/ipdm/IPDM_saude_2002_2010.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2012b.

IPEA. **Boletim de Políticas Sociais: acompanhamento e análise**. n.13, edição especial, 2007. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/politicas\\_sociais/Saude13.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/politicas_sociais/Saude13.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2012.

JUCÁ JR., Antonio da Silva; AMARAL, Daniel Capaldo. Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

JUCÁ JR., Antonio da Silva; CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. **Gestão & Produção** [online]. 2010, v.17, n.1, p.181-194. ISSN 0104-530X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100014>

KAUCHAKJE, Samira. **Elaboração e Planejamento de Projetos Sociais**. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2008.

KENNY, John. Effective Project management for Strategic Innovation and Change. Organizational Context. **Project Management Journal**. Maryland, v.34, n.1, p.43-53, 2003.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KESSLER, Heinrich.; WINKELHOFER, Georg A. **Projekt-management: leifaden zur steuerung und führung von projekten**. Heidelberg: Springer, 2002.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos:** levantamento nas indústrias no Estado do Paraná. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

LAHERA, Eugenio. **Política y políticas públicas.** [s.l.]: Cepal [Série Políticas Sociales, n.95], 2004.

LDB (1996). Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2012.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão pública orientada para resultados:** avaliando o caso de Minas Gerais. 2009. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAKÓN, Marcos Pedro. La gestión por resultados es sinónimo de presupuesto por resultados? **Revista Internacional de Presupuesto Público**, Buenos Aires, n.66, mar./abr. 2008.

MALAGUTI, Fernanda. **Análise da relação de maturidade e gerenciamento da qualidade em projetos.** 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

MENDES, Ana Maria Coelho Pereira *et al.* Políticas públicas, desenvolvimento e as transformações do Estado brasileiro. In: SILVA, Christian Luiz da; SOUZA-LIMA, José Edmilson de (Orgs.). **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MINTZBERG, Henry; JORGENSEN, Jan. Una estrategia emergente para la política pública. **Gestión y Política Pública**, n.4, v.1, p.25-46, 1995.

MOORE, David S. **The basic practice of statistics.** New York: Freeman, 2007.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Percepções de maturidade em gerenciamento de projetos à luz da nova gestão pública: uma investigação com gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte**. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

NOB, 1996. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde - SUS**. (Publicada no DOU de 6/11/1996). Disponível em : <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1996/prt2203\\_05\\_11\\_1996.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1996/prt2203_05_11_1996.html)>. Acesso em: 18 jun. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARANÁ. Secretaria Estadual da Saúde. Disponível em: <[www.sesa.pr.gov.br](http://www.sesa.pr.gov.br)>. Acesso em: 25 maio 2012a.

PARANÁ. Secretaria Estadual da Educação. Disponível em: <[www.educação.pr.gov.br](http://www.educação.pr.gov.br)>. Acesso em: 25 maio 2012b.

PATAH, Leandro Alves. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. 205f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26062004-161221/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

PDE (2007). Ministério da Educação. **O plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas**. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/arquivos/livro/](http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/)>. Acesso em: 23 jun. 2012.

PEREIRA, Marcia Moreira Martins. **A maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional**. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PEREIRA, Julio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3.ed. São Paulo: Edusp, 2004.

PINHEIRO, Marcelo Torres. **A participação do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão orientada para resultados**. 2011. 170f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios) – Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2011.

PINHO, Jose Antonio Gomes de; SANTANA, Mercejane Wanderlei. Políticas públicas municipais no Brasil: uma caracterização possível. **Conjuntura & Planejamento**, Salvador, SEI, n.107, p.27-35, abr. 2003.

PINTO, Analia Maria Andrade. **Utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública**: um estudo de caso - Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. 276f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2008.

PMBOK®, GUIA (*Project Management Body of Knowledge*). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4.ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA, 2008.

PMI (*Project Management Institute*). **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. USA: Knowledge Foundation, 2009.

PMI (*Project Management Institute*). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 3.ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004.

PMSURVEY.ORG. **Project Management Institute Chapters**. Relatório Personalizado. 2011 Edition. Disponível em: < <http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

PNE (2010). Projeto de Lei n.º 8.035, de 20 de dezembro de 2010. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). **IDHM Municípios 2010**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/ranking-idhm-2010.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2013.

PRADO, Darci Santos do; ARCHIBALD, Russell D. **Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos**: Relatório Geral - 2010. Archibald & Prado Site (since 2005). Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)>. Acesso em: 15 maio 2012.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2010. (Série Gerência de Projetos, v.7).

RABECHINI JR., Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos**: uma perspectiva estruturada. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

SAGAR, Ambuj; NAJAM, Adil. The human development index: a critical review. **Ecological Economics**, 249-264. Elsevier, 1998.

SALVI, Luciane Teresa *et al.* Novos desafios à administração estratégica de políticas públicas e projetos urbanos. **Rev. FAE**, Curitiba, v.10, n.1, p.49-62, jan./jun. 2007.

SANTOS, J. Amaro; CARVALHO, Helio Gomes. **Referencial brasileiro de certificação em gerenciamento de projetos**. Curitiba, Brasil: ABGP, 2004.



SCHMIDT, Vera Viviane. Organizações sociais: o ciclo de uma política de reforma administrativa em São Paulo. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRADAS, 2008, SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Anais ...** São Bernardo do Campo: Metodista, 2008.

SILVA, Christian Luiz da; SOUZA-LIMA, José Edmilson de (Orgs.). **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento local: instrumentos e proposições de análise para o Brasil**. Vozes, 2012.

SILVA, Edna L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/roteirosmetodologicos/metpesq.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2012.

SILVEIRA, Gutenberg de Araujo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. 2008. 383f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOELTL, Michel Musulin. **Análise da maturidade em gerenciamento de projetos e seu impacto nos projetos de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso do setor automotivo**. 2006. 128f. Trabalho de curso (Mestrado Profissionalizante em Engenharia Automotiva) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.36, n.1, p.73-88, jan./fev. 2002.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n.16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM® e PMP®**. São Paulo: Atlas, 2011.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANELLA, Andreia; LOPES, Luis Felipe Dias. **Melhoria da qualidade do ensino através da análise de agrupamento**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470319\\_7407.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_7407.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2013.

## **APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA**

**TÍTULO DO TRABALHO:**

**RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O DESEMPENHO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO E SAÚDE DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO PARANÁ**

**Objetivo Geral (o propósito da pesquisa):**

Identificar a relação existente entre o nível de maturidade no gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná e o desempenho municipal nas respectivas áreas de saúde e educação.

**Por que estudar esse tema (justificativa/comprovação científica da relevância/importância do tema):**

Associam-se políticas públicas ao tema gerenciamento de projetos, considerando que a implementação das políticas públicas se dá através de projetos, programas e planos. O desempenho municipal nas áreas de saúde e educação está diretamente relacionado à forma como as políticas públicas nestas áreas são implementadas. E se as políticas públicas são implementadas através de projetos, torna-se relevante analisar a capacidade em gerenciar projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná. As áreas de saúde e educação foram selecionadas para este estudo por representarem demandas sociais significativas.

**Método e local da coleta de dados:**

É utilizado neste estudo o método de pesquisa *survey online*, que consiste na disponibilização de um questionário na Internet para que as pessoas selecionadas tenham acesso. O questionário foi montado na plataforma *surveydox*, e disponibilizado através do endereço eletrônico [http://www.surveydox.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveydox.com/maturidade_utfpr).

**Procedimentos para a coleta dos dados:**

Para acesso aos pesquisados, inicialmente realizou-se um contato com servidores das Secretarias Estaduais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, que encaminharam uma lista contendo nome e e-mail de contato de todos os secretários municipais das respectivas áreas do Estado. A chamada para participarem da pesquisa, respondendo ao questionário, será realizada por e-mail nominado aos respectivos secretários, contendo a carta-convite (ofício) e o *link* para acesso ao questionário *online*.

Busca-se um apoio para a pesquisa junto aos secretários estaduais de saúde e educação do Estado do Paraná, Sr. Flavio Arns (educação) e Michelle Caputto Neto (saúde), através de ofício encaminhado por e-mail, solicitando a inclusão de um *link* nas páginas *web* das respectivas secretarias, bem como o incentivo direto aos secretários municipais. Solicita-se também apoio dos núcleos regionais de educação e das regionais de saúde, por meio de ofício encaminhado por e-mail para os diretores dos respectivos núcleos e regionais, para que incentivem os secretários municipais de sua região a participarem da pesquisa.

E, por fim, foi solicitado apoio direto dos prefeitos, através de ofício encaminhado por e-mail, para que incentivassem seus secretários municipais a participarem da pesquisa.

**Descrição das características da população/amostra a estudar:**

Neste estudo, a população-alvo é constituída pelos secretários municipais de saúde e educação dos municípios do Estado do Paraná. Desta forma, baseado no número de municípios do Estado do Paraná, são 399 pessoas enquadradas no perfil de secretário municipal de educação, mais 399 pessoas no perfil de secretário municipal de saúde – caracterizando, assim, duas amostras independentes.

**Critérios de escolha, inclusão e exclusão da amostra:**

As áreas de saúde e educação foram selecionadas para este estudo por representarem demandas sociais significativas. Numa pesquisa CNI-IBOPE (2011), os entrevistados eram apresentados a uma lista de 23 problemas que o Brasil estaria enfrentando, dos quais deveriam escolher os dois principais. A saúde foi apontada por 52% da população como um dos principais problemas do País. Já a educação foi apontada por 27% (Gráfico 1). Nas áreas de saúde e educação, os responsáveis na esfera municipal pela gestão das políticas públicas são os secretários municipais das respectivas áreas. O quadro 3 trata das inúmeras responsabilidades do gestor municipal de saúde em relação as condições de gestão, demonstra a existência de um ciclo de gestão, englobando elaboração (planejamento) – execução – monitoramento – avaliação. O quadro 4 demonstra as inúmeras responsabilidades dos municípios determinadas pela Lei de Diretrizes e Bases e pelo Plano Nacional de Educação. Desta forma, os projetos vinculados às políticas públicas precisam ser bem gerenciados para garantir o sucesso das ações pretendidas.

**Objetivo específico 1 (o que operacionaliza o objetivo geral):**

Identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná, segundo a percepção dos secretários municipais das respectivas secretarias.

**Por que/como ele está vinculado ao objetivo geral:**

Está diretamente vinculado ao objetivo geral porque o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação será utilizado para avaliar se o desempenho municipal nas respectivas áreas tem relação com o nível de maturidade identificado.

Construtos/ variáveis envolvidos na resolução do objetivo	Autores que fundamentam	Perguntas correspon- dentes no Instrumento de Coleta	O que se pretende mensurar ou descobrir com essa(s) pergunta(s)	Métrica a ser utilizada para análise	Justifi- cativa da métrica utilizada	Lista e significado de escala/ grupos/níveis a serem utilizados na métrica usada
Escolha do modelo de avaliação para identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos.	PRADO (2010); KOLOTELO (2008); MALAGUTTI (2011);	14 a 53	O nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação.	Valor numérico (escalar) que representa a avaliação final da maturidade em gerenciamento de projetos.	Métrica utilizada pelo modelo Prado – MMGP, adotado para esta pesquisa.	Avaliação Final da Maturidade (Escalar).  Adesão aos níveis e dimensões do modelo (gráfico).
Construção e disponibilização do questionário ( <i>survey online</i> )	KERZNER (2001);					
Envio de carta convite para os secretários municipais de saúde e educação.	NASCIMENTO (2011); CARVALHO (2011)					

<b>Objetivo específico 2</b> (o que operacionaliza o objetivo geral):						
Identificar a existência de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) nos municípios e sua influência no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.						
Por que/como ele está vinculado ao objetivo geral:						
O EGP representa um suporte ao gerenciamento de projetos da organização. Sua existência pode influenciar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos que se pretende identificar, e, por esta razão, tem relação direta com o objetivo geral.						
Construtos/variáveis envolvidos na resolução do objetivo	Autores que fundamentam	Perguntas correspondentes no Instrumento de Coleta	O que se pretende mensurar ou descobrir com essa pergunta	Métrica a ser utilizada para análise	Justificativa da métrica utilizada	Lista e significado de escala/grupos/níveis a serem utilizados na métrica usada
Inclusão de uma questão direta a respeito da existência de EGP nos municípios do Paraná.	VALERIANO, Dalton L. (2001); PEREIRA (2007); ENGLUND, GRAHAM, DINSMORE (2003); TRENTIM (2011)	12	A existência (ou não existência) de EGP no município analisado.	Resposta objetiva.	Avaliação simples da existência (ou não existência) de EGP no município analisado.	SIM significa que o município possui EGP. NÃO significa que o município não possui EGP.
Comparação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos entre os municípios que apresentam EGP e os que não apresentam a existência de EGP						

<b>Objetivo específico 3</b> (o que operacionaliza o objetivo geral):						
Caracterizar o perfil acadêmico e profissional dos gestores públicos que compõem o campo amostral da pesquisa.						
Por que/como ele está vinculado ao objetivo geral:						
A caracterização do perfil dos secretários municipais de saúde e educação permite uma aproximação referente ao conhecimento que os mesmos possuem a respeito do tema gerenciamento de projetos. Este conhecimento tem relação direta com a percepção que os mesmos têm a respeito da maturidade em gerenciamento de projetos. E, como o nível que se procura identificar é baseado na percepção dos secretários, o vínculo é direto com o objetivo geral.						

Construtos/variáveis envolvidas na resolução do objetivo	Autores que fundamentam	Perguntas correspondentes no Instrumento de Coleta	O que se pretende mensurar ou descobrir com essa(s) pergunta(s)	Métrica a ser utilizada para análise	Justificativa da métrica utilizada	Lista e significado de Escala/ grupos/níveis a serem utilizados na métrica usada
Identificação do gênero, idade e escolaridade dos secretários municipais para possíveis correlações com a percepção da maturidade.	MAKÓN (2008); SALVI (2007); SOUZA (2002); ROPÉ & TANGUY (1997)	3 a 5	Identificação do gênero, idade e escolaridade dos secretários municipais.	Escalar e objetiva	Simplificação da resposta	Gênero: masculino ou feminino. Idade: Escalar (aberta) Ecolaridade: lista de opções, variando de um nível inicial – Ensino Fundamental Completo – até um nível avançado: Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado).
Identificação do tempo de experiência no setor privado e no setor público, para possíveis correlações com a percepção da maturidade.		6-8	Identificação do tempo de experiência no setor privado e no setor público.	Escalar e objetiva	Simplificação da resposta	Experiência no setor privado: SIM ou NÃO. Tempo de experiência (setor privado e público): escalar (aberta).
Identificação da participação em curso de gerenciamento de projetos e da classificação pessoal do gerenciamento de projetos na secretaria que trabalha, para possíveis correlações com a percepção da maturidade.		9; 13	Descobrir se o secretário já participou de curso referente ao tema gerenciamento de projetos, bem como sua opinião de como está o gerenciamento de projetos na sua secretaria.	Objetiva	Resposta direta	Participação em curso de gerenciamento de projetos: SIM ou NÃO. Classificação do gerenciamento de projetos na secretaria: lista com opções variando desde um nível inicial (não existe a cultura em gerenciamento de projetos) até um nível avançado (ótimo)
Identificação da percepção do(s) secretário(s) municipais de saúde e educação quanto à existência de um planejamento estratégico e se os projetos do setor estão alinhados com as estratégias do município, para possíveis correlações com a percepção da maturidade e o nível de aderência às dimensões.		10 e 11	Identificação da percepção do(s) secretário(s) municipais de saúde e educação quanto à existência de um planejamento estratégico e se os projetos do setor estão alinhados com as estratégias do município.	Objetiva	Resposta direta	Secretaria trabalha com planejamento estratégico (PE): lista com opções, contendo a elaboração do PE pelo município, pela própria secretaria, ou a não existência de um PE.  Alinhamento com as estratégias do município: SIM ou NÃO.

<b>Objetivo específico 4</b> (o que operacionaliza o objetivo geral):						
Identificar os principais pontos frágeis para a elaboração de um plano de evolução no nível de maturidade em gerenciamento de projetos.						
Por que/como ele está vinculado ao objetivo geral:						
Para que a maturidade em gerenciamento de projetos tenha evolução, ou que seu nível tenha crescimento, é necessário um plano básico para isto. Para tanto, é fundamental identificar os pontos frágeis, para que embasem um plano de crescimento.						
Construtos/variáveis envolvidos na resolução do objetivo	Autores que fundamentam	Perguntas correspondentes no Instrumento de Coleta	O que se pretende mensurar ou descobrir com essa(s) pergunta(s)	Métrica a ser utilizada para análise	Justificativa da métrica utilizada	Lista e significado de Escala/ grupos/níveis a serem utilizados na métrica usada
Identificação da situação atual quanto ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação.	PRADO (2010); KOLOTELO (2008); NASCIMENTO (2011); TRENTIN (2011)	14 a 53	Identificar o nível de maturidade, aderência aos níveis e dimensões do modelo proposto nesta pesquisa.	Escalar e gráfica	Utilizada pelo modelo Prado – MMGP.	Avaliação Final da Maturidade (Escalar).  Adesão aos níveis e dimensões do modelo (gráfico).
Identificação de aderência aos níveis de maturidade do modelo adotado na pesquisa.						
Identificação de aderência às dimensões do modelo adotado na pesquisa.						
Elaboração de um plano básico para consolidação dos níveis de maturidade.						

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO**





**Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento  
de projetos das Secretarias Municipais de Saúde  
e Educação do Paraná**

O objetivo desta pesquisa é identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Paraná.

A pesquisa é vinculada ao Mestrado em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

A Coordenação da pesquisa é feita pelo mestrando Rosel Garcez Trevisan. Em caso de dúvidas escreva ao coordenador da pesquisa: [rosel.trevisan@gmail.com](mailto:rosel.trevisan@gmail.com)

Obrigado pela colaboração!

\*1 - A qual secretaria você está vinculado?

- Saúde  
 Educação

\*2 - a qual município você está vinculado:

\*3 - Gênero:

- Feminino  
 Masculino

\*4 - Qual a sua idade?

\*5 - Qual a sua escolaridade?

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)

Outro:

\*6 - Você possui experiência profissional na iniciativa privada?

- Sim  
 Não

\*7 - Quantos anos você tem de atuação na iniciativa privada?

\*8 - Quantos anos você tem de atuação no serviço público?

- \*9 - Você já participou de algum curso de gerenciamento de projetos?
- Sim
  - Não
- \*10 - A secretaria em que você trabalha atua de acordo com um planejamento estratégico:
- Elaborado na própria secretaria
  - Elaborado pelo município
  - Não trabalhamos com um planejamento estratégico
- Outro:
- \*11 - Os projetos desenvolvidos na secretaria estão alinhados com os objetivos estratégicos do município?
- Sim
  - Não
- \*12 - O município ou a secretaria em que você atua possui um Escritório de Projetos? (mesmo que através de empresa contratada)?
- Sim
  - Não
- \*13 - Como você classifica o gerenciamento de projetos na secretaria em que trabalha?
- Não existe a cultura de gerenciamento de projetos
- Ruim
  - Regular
  - Bom
  - Ótimo
- \*14 - Em relação à aceitação do assunto "Gerenciamento de Projetos" por parte da alta administração 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.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.
  - e) Não existe a cultura sobre o assunto "gerenciamento de projetos".
- \*15 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está se iniciando um trabalho de conscientização com os gerentes de projetos.
  - e) Não existem gerentes de projetos.

- \*16 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está se iniciando um trabalho de conscientização dos clientes.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*17 - 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 contextuais ou da área de negócio).
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*18 - Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro do município), relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:
- a) São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e *softwares*, com freqüência e regularidade.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*19 - Em relação aos treinamentos efetuados fora do município (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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*20 - 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 (livro que apresenta um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos) em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está se iniciando um programa de treinamento.
  - e) Não existem gerentes de projetos nem a cultura em gerenciamento de projetos.

- \*21 - 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 teve duração e profundidade adequados. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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.
- \*22 - Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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. / ou Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*23 - Em relação ao treinamento em *softwares* para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, evolução do projeto etc.), assinale a opção mais adequada:
- a) Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos os profissionais que necessitam deste recurso.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Foi feito um plano de treinamento para *software* de gerenciamento de tempo.
  - e) Nada foi feito relativamente a este assunto.
- \*24 - 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 (livro que apresenta um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos). Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
  - e) Não existe metodologia implantada e não há um plano de implementação.
- \*25 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implementação.
  - e) Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

- \*26 - Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da ideia, 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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.
- \*27 - Em relação ao planejamento de cada novo projeto e consequente 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para se planejarem 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.
- \*28 - Quanto à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas do município (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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
  - e) Nada foi feito./ ou Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*29 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para a implantação de um EGP.
  - e) Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.
- \*30 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
  - e) Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

- \*31 - 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 preestabelecida 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
  - e) Desconhece-se a necessidade do assunto./ ou Não existe gerente de projetos no setor.
- \*32 - 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 inicial ou o plano base. 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
  - e) Não existe a cultura de acompanhamento da execução de cada projeto.
- \*33 - 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 têm praticado com muita propriedade há mais de um ano.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*34 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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.
- \*35 - Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico Municipal 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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./ ou Não existe um Planejamento Estratégico para o setor.

- \*36 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
  - e) O assunto ainda não foi abordado./ ou Não existe a cultura em gerenciamento de projetos no setor.
- \*37 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
  - e) Não existe a cultura em gerenciamento de projetos no setor.
- \*38 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para implantar um sistema tal como o acima.
  - e) Ainda não existe um trabalho nesta direção.
- \*39 - 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" (relacionada à questão 15):
- 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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.

- \*40 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
  - e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção./ ou Não existe um gerente de projetos nem a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*41 - 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 o modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item a.
  - d) Estão sendo feitos estudos para fornecer treinamento avançado de qualidade.
  - e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção./ ou Não existe um gerente de projetos nem a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*42 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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. /ou Não existe um gerente de projetos nem a cultura em gerenciamento de projetos.
- \*43 - 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 à apresentada no item a.
  - c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada 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 os novos projetos.
- \*44 - 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, dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".



- \*45 - 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, dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".
- \*46 - Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, 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, dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".
- \*47 - Em relação à visibilidade de nosso município na comunidade (pública/empresarial), assinale a opção mais adequada:
- a) Nossa organização é vista e citada como *benchmark* (busca de melhores práticas) em gerenciamento de projetos há, pelos menos, dois anos. Recebemos frequentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".
- \*48 - 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 pelo menos dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".
- \*49 - 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, dois anos. Os projetos são planejados de forma otimizada, com rapidez e eficiência, e a execução ocorre em um clima de baixo estresse, baixo ruído e alto nível de sucesso.
  - e) O cenário existente não atende ao item "a".
- \*50 - 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".
- \*51 - 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, dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item a.
- \*52 - 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, dois anos.
  - e) O cenário existente não atende ao item a.
- \*53 - Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com o planejamento estratégico municipal, 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.

**ENVIAR**

## **APÊNDICE C - OFÍCIOS DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL

Of. N.º \_\_\_\_\_ - Curitiba, \_\_\_\_\_.

**Senhor(a) <NOME> - Secretário(a) Municipal de <Saúde/Educação> do Município de <NOME\_DO\_MUNICÍPIO>**

A presente pesquisa tem a finalidade de avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de <Saúde e Educação> do Estado do PARANÁ. Assim, solicitamos sua participação, destacando a importância que as respostas ocorram conforme sua própria percepção sobre o assunto.

Geralmente se gasta entre 30 e 40 minutos para o preenchimento completo do questionário. Desta forma, sugerimos reservar um momento apropriado para preencher o questionário, evitando fazê-lo em momentos de grande agitação.

Para participar, acesse o link abaixo:

[www.surveymox.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveymox.com/maturidade_utfpr)

Esta pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa, favor entrar em contato com:

Rosel Garcez Trevisan

Telefone: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Ao final da pesquisa sua Secretaria estará recebendo um relatório geral mostrando o panorama das Secretarias Municipais de <Saúde e Educação> do Estado do Paraná quanto ao tema.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

Atenciosamente.

ROSEL GARCEZ TREVISAN

Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública

Mestrado Profissional - UTFPR - Curitiba/PR



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL

Of. N.º \_\_\_\_ - Curitiba, \_\_\_\_\_.

Sr. \_\_\_\_\_ **Secretário de Estado da Educação/Saúde**

Venho, por meio deste, solicitar apoio da Secretaria Estadual de Educação/Saúde no sentido de divulgar e incentivar os secretários municipais de educação/saúde a participarem da pesquisa que visa avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das respectivas secretarias, e suas possíveis correlações com o índice de desempenho municipal na área de educação.

Esta pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública – Mestrado Profissional, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Solicito uma avaliação da possibilidade de inclusão de um link de acesso na página oficial da Secretaria Estadual de Educação/Saúde, que direcione para a página da pesquisa onde está o questionário de avaliação. A página da pesquisa é: [www.surveymox.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveymox.com/maturidade_utfpr). Os secretários municipais precisam apenas preencher o questionário e enviar. Geralmente se gasta entre 30 e 40 minutos para o preenchimento completo do questionário.

Solicito também que as chefias dos núcleos regionais de educação/regionais de saúde do Estado do Paraná sejam incentivadas a colaborarem, tendo em vista o contato direto que estas possuem com os secretários de educação/saúde dos municípios dos seus respectivos núcleos.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa, estou à disposição para esclarecimentos, através dos contatos abaixo relacionados. Ao final da pesquisa sua Secretaria Estadual de Educação/Saúde estará recebendo um relatório geral mostrando o panorama das Secretarias Municipais de Educação/Saúde do Estado do Paraná quanto ao tema, podendo servir de base para ações de planejamento e desenvolvimento na área de gestão de projetos.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

Atenciosamente.

ROSEL GARCEZ TREVISAN

Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública

Mestrado Profissional - UTFPR. Curitiba/PR.

Telefones: (41) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL

Of. N.º \_\_\_\_\_ - Curitiba, \_\_\_\_\_.

**SR.(a) <nome\_prefeito(a)> - PREFEITO(A) DO MUNICÍPIO DE <nome\_município>**

Venho, por meio deste, solicitar apoio do Município de <nome\_município> e de V.S.<sup>a</sup>, no sentido de incentivar os seus secretários de saúde e educação a participarem da pesquisa que visa avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Municipais de Saúde e Educação.

A página da pesquisa é: [www.surveymonkey.com/maturidade\\_utfpr](http://www.surveymonkey.com/maturidade_utfpr)

Os secretários municipais de saúde e educação precisam apenas acessar a página da pesquisa, preencher o questionário e enviar. Geralmente se gasta entre 30 e 40 minutos para o preenchimento completo do questionário.

Esta pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública – Mestrado Profissional, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Solicito que V. S.<sup>a</sup> utilize suas ferramentas de comunicação direta com os secretários, e qualquer dúvida em relação à pesquisa estou à disposição para esclarecimentos, através dos contatos abaixo relacionados:

Telefones: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Ao final da pesquisa V.S.<sup>a</sup> receberá um relatório geral mostrando o panorama das Secretarias Municipais de Saúde e Educação do Estado do Paraná quanto ao tema, podendo servir de base para ações de planejamento e desenvolvimento na área de gestão de projetos.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

Atenciosamente.

ROSEL GARCEZ TREVISAN

Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública

Mestrado Profissional - UTFPR. Curitiba/PR.

Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/6047965018716981>

DR. IVAN CARLOS VICENTIN

Prof. Orientador do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública

Mestrado Profissional - UTFPR. Curitiba/PR.

Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/6534550312384359>

**APÊNDICE D - DADOS TABULADOS**

QUADRO A.1 - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO - RELAÇÃO: IPARDES x IDHM-E x MODELO MMGP

continua

SECRETARIA	COD_MUNICÍPIO	PONTOS	AFM	AVALIAÇÃO	DESEMPENHO IPARDES - 2010	CONCEITO	IDHM-E (2010)	AFM	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	COMPETÊNCIA TÉCNICA	METODOLOGIA	INFORMATIZAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Educação	ID_E_01	366	4,66	Excelente	0,816	Alto Desempenho	0,660	4,66	91	94	91	90	83,08	98,13	95	86,43	83,75	90
Educação	ID_E_02	343	4,43	Ótima	0,788	Desempenho Médio	0,647	4,43	100	91	82	70	100	76,25	95	86,43	100	85
Educação	ID_E_03	307	4,07	Ótima	0,676	Desempenho Médio	0,617	4,07	76	82	79	70	79,23	76,88	68,33	89,29	88,75	73,33
Educação	ID_E_04	284	3,84	Boa	0,824	Alto Desempenho	0,768	3,84	90	55	59	80	84,62	60	65	59,29	61,25	63,33
Educação	ID_E_05	276	3,76	Boa	0,874	Alto Desempenho	0,677	3,76	77	85	74	40	64,62	78,13	51,67	57,86	63,75	38,33
Educação	ID_E_06	275	3,75	Boa	0,764	Desempenho Médio	0,623	3,75	73	70	82	50	71,54	60,63	68,33	65,71	75	51,67
Educação	ID_E_07	259	3,59	Boa	0,812	Alto Desempenho	0,689	3,59	82	73	64	40	73,85	65	68,33	64,29	68,75	73,33
Educação	ID_E_08	255	3,55	Boa	0,689	Desempenho Médio	0,663	3,55	45	50	70	90	55,38	58,75	63,33	70	76,25	71,67
Educação	ID_E_09	238	3,38	Boa	0,745	Desempenho Médio	0,543	3,38	94	75	69	0	77,69	59,38	61,67	44,29	30	51,67
Educação	ID_E_10	233	3,33	Boa	0,720	Desempenho Médio	0,665	3,33	70	76	67	20	56,92	60,63	58,33	52,14	35	41,67
Educação	ID_E_11	220	3,20	Boa	0,843	Alto Desempenho	0,691	3,2	36	58	56	70	30,77	62,5	55	56,43	60	41,67
Educação	ID_E_12	218	3,18	Regular	0,757	Desempenho Médio	0,588	3,18	75	71	62	10	63,08	56,88	51,67	35	38,75	46,67
Educação	ID_E_13	215	3,15	Regular	0,717	Desempenho Médio	0,676	3,15	67	68	70	10	56,92	54,38	68,33	41,43	26,25	51,67
Educação	ID_E_14	213	3,13	Regular	0,755	Desempenho Médio	0,633	3,13	67	29	47	70	60,77	53,13	40	52,86	73,75	36,67
Educação	ID_E_15	213	3,13	Regular	0,731	Desempenho Médio	0,641	3,13	85	70	58	0	70,77	48,75	46,67	40,71	22,5	36,67
Educação	ID_E_16	213	3,13	Regular	0,852	Alto Desempenho	0,656	3,13	76	70	67	0	61,54	52,5	46,67	42,86	18,75	51,67
Educação	ID_E_17	205	3,05	Regular	0,779	Desempenho Médio	0,599	3,05	64	57	64	20	54,62	57,5	46,67	35,71	26,25	41,67
Educação	ID_E_18	204	3,04	Regular	0,690	Desempenho Médio	0,569	3,04	42	76	76	10	37,69	66,25	56,67	47,14	26,25	46,67
Educação	ID_E_19	203	3,03	Regular	0,847	Alto Desempenho	0,726	3,03	72	61	70	0	60,77	48,75	46,67	42,86	26,25	46,67
Educação	ID_E_20	198	2,98	Regular	0,866	Alto Desempenho	0,692	2,98	73	70	55	0	59,23	50,63	46,67	36,43	15	41,67
Educação	ID_E_21	196	2,96	Regular	0,646	Desempenho Médio	0,494	2,96	44	52	20	80	43,08	45	70	42,86	42,5	53,33
Educação	ID_E_22	192	2,92	Regular	0,873	Alto Desempenho	0,768	2,92	70	61	61	0	56,92	45	46,67	42,86	22,5	41,67
Educação	ID_E_23	186	2,86	Regular	0,731	Desempenho Médio	0,661	2,86	61	61	64	0	52,31	45	46,67	42,86	26,25	46,67
Educação	ID_E_24	170	2,70	Regular	0,865	Alto Desempenho	0,632	2,7	43	48	29	50	42,31	52,5	35	30,71	51,25	31,67
Educação	ID_E_25	169	2,69	Regular	0,860	Alto Desempenho	0,656	2,69	70	58	41	0	56,92	37,5	26,67	32,86	15	23,33
Educação	ID_E_26	164	2,64	Regular	0,908	Alto Desempenho	0,640	2,64	44	48	52	20	33,85	55	25	37,14	12,5	41,67
Educação	ID_E_27	153	2,53	Fraca	0,654	Desempenho Médio	0,631	2,53	61	45	47	0	48,46	36,25	36,67	31,43	12,5	31,67
Educação	ID_E_28	148	2,48	Fraca	0,724	Desempenho Médio	0,520	2,48	60	57	31	0	49,23	33,75	6,67	24,29	15	20
Educação	ID_E_29	147	2,47	Fraca	0,777	Desempenho Médio	0,639	2,47	58	40	49	0	47,69	35,63	31,67	27,86	18,75	26,67
Educação	ID_E_30	127	2,27	Fraca	0,602	Desempenho Médio	0,527	2,27	47	40	40	0	39,23	30	26,67	25,71	15	26,67
Educação	ID_E_31	124	2,24	Fraca	0,715	Desempenho Médio	0,615	2,24	60	36	28	0	47,69	30	26,67	24,29	17,5	13,33
Educação	ID_E_32	120	2,20	Fraca	0,813	Alto Desempenho	0,628	2,2	50	32	28	10	40	32,5	28,33	21,43	22,5	20
Educação	ID_E_33	118	2,18	Fraca	0,769	Desempenho Médio	0,651	2,18	10	44	44	20	7,69	37,5	25	28,57	20	36,67
Educação	ID_E_34	118	2,18	Fraca	0,908	Alto Desempenho	0,649	2,18	38	40	40	0	32,31	30	26,67	25,71	15	26,67
Educação	ID_E_35	112	2,12	Fraca	0,828	Alto Desempenho	0,639	2,12	68	20	14	10	53,85	18,75	21,67	10	5	10
Educação	ID_E_36	110	2,10	Fraca	0,853	Alto Desempenho	0,668	2,1	52	20	28	10	40	18,13	10	18,57	11,25	38,33
Educação	ID_E_37	108	2,08	Fraca	0,749	Desempenho Médio	0,556	2,08	54	26	18	10	41,54	23,75	6,67	27,14	17,5	3,33
Educação	ID_E_38	108	2,08	Fraca	0,825	Alto Desempenho	0,698	2,08	56	32	20	0	43,08	25	13,33	19,29	5	13,33
Educação	ID_E_39	107	2,07	Fraca	0,868	Alto Desempenho	0,705	2,07	47	27	33	0	37,69	30	13,33	19,29	17,5	21,67
Educação	ID_E_40	107	2,07	Fraca	0,876	Alto Desempenho	0,728	2,07	45	34	18	10	36,15	17,5	10	15,71	7,5	30
Educação	ID_E_41	106	2,06	Fraca	0,828	Alto Desempenho	0,610	2,06	58	28	20	0	46,15	20	23,33	14,29	7,5	16,67
Educação	ID_E_42	102	2,02	Fraca	0,844	Alto Desempenho	0,704	2,02	52	30	20	0	41,54	20	23,33	15,71	7,5	16,67
Educação	ID_E_43	101	2,01	Fraca	0,787	Desempenho Médio	0,593	2,01	37	34	30	0	31,54	22,5	16,67	21,43	12,5	20
Educação	ID_E_44	99	1,99	Fraca	0,872	Alto Desempenho	0,662	1,99	51	20	28	0	40,77	18,75	13,33	15,71	7,5	16,67
Educação	ID_E_45	99	1,99	Fraca	0,844	Alto Desempenho	0,638	1,99	55	24	20	0	43,85	17,5	20	14,29	7,5	13,33

QUADRO A.1 - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO - RELAÇÃO: IPARDES x IDHM-E x MODELO MMGP

conclusão

SECRETARIA	COD_MUNICÍPIO	PONTOS	AFM	AValiaÇÃO	DESEMPENHO IPARDES - 2010	CONCEITO	IDHM-E (2010)	AFM	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	COMPETÊNCIA TÉCNICA	METODOLOGIA	INFORMATIZAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Educação	ID_E_46	97	1,97	Fraca	0,648	Desempenho Médio	0,534	1,97	39	38	20	0	31,54	22,5	20	17,14	7,5	16,67
Educação	ID_E_47	97	1,97	Fraca	0,688	Desempenho Médio	0,588	1,97	39	34	24	0	31,54	25	26,67	17,14	10	16,67
Educação	ID_E_48	94	1,94	Fraca	0,755	Desempenho Médio	0,577	1,94	24	28	32	10	21,54	18,75	16,67	21,43	12,5	36,67
Educação	ID_E_49	92	1,92	Fraca	0,722	Desempenho Médio	0,595	1,92	52	20	20	0	41,54	15	26,67	18,57	7,5	13,33
Educação	ID_E_50	90	1,90	Fraca	0,597	Desempenho Médio Baixo	0,447	1,9	52	20	18	0	41,54	13,75	10	14,29	7,5	13,33
Educação	ID_E_51	89	1,89	Fraca	0,627	Desempenho Médio	0,477	1,89	49	20	20	0	40,77	15	16,67	14,29	10	13,33
Educação	ID_E_52	79	1,79	Fraca	0,596	Desempenho Médio Baixo	0,545	1,79	25	26	28	0	22,31	21,25	16,67	12,86	7,5	26,67
Educação	ID_E_53	78	1,78	Fraca	0,702	Desempenho Médio	0,607	1,78	26	24	28	0	21,54	22,5	20	15,71	7,5	16,67
Educação	ID_E_54	77	1,77	Fraca	0,862	Alto Desempenho	0,747	1,77	75	2	0	0	57,69	1,25	3,33	7,14	0	0
Educação	ID_E_55	77	1,77	Fraca	0,633	Desempenho Médio	0,505	1,77	28	29	20	0	23,08	19,38	21,67	14,29	7,5	13,33
Educação	ID_E_56	73	1,73	Fraca	0,538	Desempenho Médio Baixo	0,507	1,73	33	20	20	0	26,92	15	13,33	14,29	7,5	13,33
Educação	ID_E_57	68	1,68	Fraca	0,747	Desempenho Médio	0,661	1,68	32	20	16	0	24,62	18,75	10	8,57	5	16,67
Educação	ID_E_58	65	1,65	Fraca	0,774	Desempenho Médio	0,600	1,65	29	20	16	0	23,85	13,75	10	11,43	7,5	13,33
Educação	ID_E_59	65	1,65	Fraca	0,713	Desempenho Médio	0,571	1,65	20	30	15	0	15,38	14,38	10	12,14	2,5	21,67
Educação	ID_E_60	63	1,63	Fraca	0,880	Alto Desempenho	0,637	1,63	20	25	18	0	16,92	18,13	13,33	11,43	7,5	10
Educação	ID_E_61	60	1,60	Fraca	0,821	Alto Desempenho	0,615	1,6	26	18	16	0	21,54	11,25	6,67	12,86	7,5	10
Educação	ID_E_62	60	1,60	Fraca	0,678	Desempenho Médio	0,591	1,6	50	0	10	0	38,46	0	0	14,29	0	0
Educação	ID_E_63	60	1,60	Muito Fraca	0,712	Desempenho Médio	0,577	1,6	20	20	20	0	16,92	15	13,33	12,86	7,5	13,33
Educação	ID_E_64	50	1,50	Muito Fraca	0,737	Desempenho Médio	0,520	1,5	36	12	2	0	27,69	7,5	3,33	1,43	2,5	0
Educação	ID_E_65	48	1,48	Muito Fraca	0,831	Alto Desempenho	0,680	1,48	28	16	4	0	21,54	12,5	13,33	2,86	0	6,67
Educação	ID_E_66	46	1,46	Muito Fraca	0,800	Alto Desempenho	0,600	1,46	46	0	0	0	35,38	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_67	42	1,42	Muito Fraca	0,758	Desempenho Médio	0,554	1,42	8	6	8	20	7,69	5	3,33	10	32,5	6,67
Educação	ID_E_68	38	1,38	Muito Fraca	0,913	Alto Desempenho	0,691	1,38	16	2	10	10	13,85	0	0	7,14	17,5	3,33
Educação	ID_E_69	34	1,34	Muito Fraca	0,850	Alto Desempenho	0,678	1,34	12	4	18	0	10,77	7,5	3,33	7,14	7,5	10
Educação	ID_E_70	32	1,32	Muito Fraca	0,644	Desempenho Médio	0,573	1,32	32	0	0	0	24,62	0	0	1,43	0	0
Educação	ID_E_71	29	1,29	Muito Fraca	0,567	Desempenho Médio Baixo	0,575	1,29	21	4	4	0	16,15	5	3,33	1,43	0	6,67
Educação	ID_E_72	28	1,28	Muito Fraca	0,803	Alto Desempenho	0,661	1,28	18	10	0	0	13,85	5	6,67	1,43	0	3,33
Educação	ID_E_73	25	1,25	Muito Fraca	0,708	Desempenho Médio	0,650	1,25	4	11	0	10	3,08	10,63	0	10	12,5	0
Educação	ID_E_74	23	1,23	Muito Fraca	0,768	Desempenho Médio	0,645	1,23	17	0	6	0	13,08	1,25	0	2,86	5	3,33
Educação	ID_E_75	20	1,20	Muito Fraca	0,749	Desempenho Médio	0,568	1,2	18	2	0	0	13,85	1,25	3,33	7,14	0	0
Educação	ID_E_76	18	1,18	Muito Fraca	0,673	Desempenho Médio	0,624	1,18	10	0	8	0	7,69	2,5	0	5,71	5	6,67
Educação	ID_E_77	18	1,18	Muito Fraca	0,747	Desempenho Médio	0,640	1,18	0	18	0	0	0	6,88	0	5	0	0
Educação	ID_E_78	16	1,16	Muito Fraca	0,798	Desempenho Médio	0,604	1,16	10	0	6	0	9,23	1,25	0	2,86	7,5	0
Educação	ID_E_79	16	1,16	Muito Fraca	0,833	Alto Desempenho	0,619	1,16	0	8	8	0	0	7,5	0	2,86	0	0
Educação	ID_E_80	12	1,12	Muito Fraca	0,587	Desempenho Médio Baixo	0,454	1,12	6	0	6	0	4,62	2,5	0	1,43	2,5	3,33
Educação	ID_E_81	4	1,04	Muito Fraca	0,686	Desempenho Médio	0,593	1,04	0	0	4	0	0	2,5	6,67	0	0	0
Educação	ID_E_82	4	1,04	Muito Fraca	0,838	Alto Desempenho	0,689	1,04	4	0	0	0	3,08	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_83	2	1,02	Muito Fraca	0,846	Alto Desempenho	0,633	1,02	0	2	0	0	0	0	0	1,43	0	0
Educação	ID_E_84	0	1,00	Muito Fraca	0,698	Desempenho Médio	0,603	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_85	0	1,00	Muito Fraca	0,728	Desempenho Médio	0,579	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_86	0	1,00	Muito Fraca	0,759	Desempenho Médio	0,634	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_87	0	1,00	Muito Fraca	0,829	Alto Desempenho	0,641	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_88	0	1,00	Muito Fraca	0,762	Desempenho Médio	0,692	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_89	0	1,00	Muito Fraca	0,724	Desempenho Médio	0,622	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_90	0	1,00	Muito Fraca	0,814	Alto Desempenho	0,651	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação	ID_E_91	0	1,00	Muito Fraca	0,830	Alto Desempenho	0,732	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FONTES: Pesquisa de campo, IPARDES (2012a), PNUD (2010)



QUADRO A.2 - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE - RELAÇÃO: IPARDES x IDHM-L x MODELO MMGP

continua

SECRETARIA	COD_MUNICÍPIO	PONTOS	AFM	CONCEITO	DESEMPENHO IPARDES - 2010	CONCEITO	IDHM-L (2010)	AFM	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	COMPETÊNCIA TÉCNICA	METODOLOGIA	INFORMATIZAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Saúde	ID_S_01	400	5,00	Excelente	0,8361	Alto Desempenho	0,831	5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Saúde	ID_S_02	391	4,91	Excelente	0,8244	Alto Desempenho	0,833	4,91	100	97	94	100	100	94,38	100	97,86	100	95
Saúde	ID_S_03	370	4,70	Excelente	0,9001	Alto Desempenho	0,808	4,7	85	97	88	100	86,15	94,38	90	93,57	88,75	100
Saúde	ID_S_04	273	3,73	Boa	0,9491	Alto Desempenho	0,853	3,73	88	82	73	30	78,46	60,63	63,33	70	31,25	95
Saúde	ID_S_05	258	3,58	Boa	0,8127	Alto Desempenho	0,854	3,58	73	76	59	50	59,23	61,88	58,33	55,71	63,75	38,33
Saúde	ID_S_06	237	3,37	Boa	0,901	Alto Desempenho	0,848	3,37	91	76	70	0	75,38	52,5	51,67	51,43	26,25	51,67
Saúde	ID_S_07	223	3,23	Boa	0,9039	Alto Desempenho	0,841	3,23	76	73	64	10	61,54	58,75	46,67	45	18,75	46,67
Saúde	ID_S_08	222	3,22	Boa	0,8004	Alto Desempenho	0,835	3,22	79	76	67	0	63,85	56,25	51,67	42,86	18,75	56,67
Saúde	ID_S_09	220	3,20	Boa	0,7594	Desempenho Médio	0,819	3,2	70	70	70	10	66,92	52,5	46,67	52,14	38,75	46,67
Saúde	ID_S_10	219	3,19	Regular	0,8956	Alto Desempenho	0,864	3,19	67	67	55	30	54,62	57,5	36,67	47,86	35	41,67
Saúde	ID_S_11	207	3,07	Regular	0,9106	Alto Desempenho	0,826	3,07	73	70	64	0	61,54	52,5	46,67	42,86	26,25	36,67
Saúde	ID_S_12	168	2,68	Regular	0,7442	Desempenho Médio	0,828	2,68	61	59	48	0	52,31	50	38,33	27,86	21,25	43,33
Saúde	ID_S_13	168	2,68	Regular	0,909	Alto Desempenho	0,835	2,68	58	61	49	0	50	39,38	41,67	36,43	22,5	36,67
Saúde	ID_S_14	166	2,66	Regular	0,7373	Desempenho Médio	0,844	2,66	70	38	28	30	55,38	28,75	36,67	15,71	30	26,67
Saúde	ID_S_15	166	2,66	Regular	0,8799	Alto Desempenho	0,818	2,66	73	53	40	0	59,23	34,38	28,33	32,14	15	31,67
Saúde	ID_S_16	160	2,60	Regular	0,8328	Alto Desempenho	0,820	2,6	43	48	29	40	42,31	52,5	35	30,71	51,25	15
Saúde	ID_S_17	158	2,58	Fraca	0,7449	Desempenho Médio	0,836	2,58	67	46	45	0	51,54	35,63	36,67	31,43	13,75	26,67
Saúde	ID_S_18	155	2,55	Fraca	0,8026	Alto Desempenho	0,803	2,55	53	55	37	10	42,31	46,25	31,67	28,57	13,75	26,67
Saúde	ID_S_19	145	2,45	Fraca	0,8755	Alto Desempenho	0,803	2,45	41	43	41	20	34,62	38,13	40	25,71	10	30
Saúde	ID_S_20	138	2,38	Fraca	0,7832	Desempenho Médio	0,817	2,38	68	46	24	0	55,38	24,38	23,33	22,14	15	20
Saúde	ID_S_21	133	2,33	Fraca	0,8599	Alto Desempenho	0,839	2,33	38	52	43	0	32,31	37,5	31,67	27,86	15	31,67
Saúde	ID_S_22	130	2,30	Fraca	0,7211	Desempenho Médio	0,788	2,3	20	30	50	30	16,92	40	10	34,29	38,75	30
Saúde	ID_S_23	130	2,30	Fraca	0,7067	Desempenho Médio	0,819	2,3	36	41	33	20	29,23	38,75	26,67	31,43	38,75	26,67
Saúde	ID_S_24	128	2,28	Fraca	0,7211	Desempenho Médio	0,788	2,28	20	28	50	30	16,92	38,75	10	34,29	38,75	30
Saúde	ID_S_25	126	2,26	Fraca	0,6972	Desempenho Médio	0,781	2,26	46	33	27	20	35,38	27,5	6,67	25,71	12,5	20
Saúde	ID_S_26	124	2,24	Fraca	0,9014	Alto Desempenho	0,792	2,24	52	36	36	0	41,54	30	26,67	30	17,5	13,33
Saúde	ID_S_27	109	2,09	Fraca	0,864	Alto Desempenho	0,852	2,09	49	30	20	10	39,23	20	20	15,71	7,5	30
Saúde	ID_S_28	108	2,08	Fraca	0,8249	Alto Desempenho	0,838	2,08	51	44	13	0	39,23	29,38	33,33	15	0	23,33
Saúde	ID_S_29	107	2,07	Fraca	0,9	Alto Desempenho	0,845	2,07	49	28	20	10	39,23	20	23,33	14,29	7,5	33,33
Saúde	ID_S_30	103	2,03	Fraca	0,8015	Alto Desempenho	0,809	2,03	64	28	11	0	49,23	17,5	30	12,86	0	18,33
Saúde	ID_S_31	101	2,01	Fraca	0,8992	Alto Desempenho	0,807	2,01	45	27	29	0	36,15	20,63	6,67	22,14	13,75	16,67
Saúde	ID_S_32	100	2,00	Fraca	0,8143	Alto Desempenho	0,846	2	43	27	30	0	33,08	28,13	10	17,14	15	16,67
Saúde	ID_S_33	100	2,00	Fraca	0,8285	Alto Desempenho	0,850	2	58	22	20	0	46,15	16,25	26,67	14,29	7,5	13,33
Saúde	ID_S_34	99	1,99	Fraca	0,9222	Alto Desempenho	0,848	1,99	55	18	16	10	43,85	13,75	13,33	13,57	7,5	30
Saúde	ID_S_35	97	1,97	Fraca	0,6294	Desempenho Médio	0,779	1,97	57	20	20	0	45,38	15	13,33	18,57	7,5	13,33
Saúde	ID_S_36	88	1,88	Fraca	0,8198	Alto Desempenho	0,812	1,88	38	38	12	0	29,23	25	40	13,57	2,5	3,33

QUADRO A.2 - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE - RELAÇÃO: IPARDES x IDHM-L x MODELO MMGP

conclusão

SECRETARIA	COD_MUNICÍPIO	PONTOS	AFM	CONCEITO	DESEMPENHO IPARDES - 2010	CONCEITO	IDHM-L (2010)	AFM	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	COMPETÊNCIA TÉCNICA	METODOLOGIA	INFORMATIZAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	COMPETÊNCIA COMPOR-TAMENTAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Saúde	ID_S_37	88	1,88	Fraca	0,584	Desempenho Médio Baixo	0,838	1,88	48	20	20	0	38,46	15	13,33	12,86	7,5	13,33
Saúde	ID_S_38	84	1,84	Fraca	0,6862	Desempenho Médio	0,808	1,84	24	40	20	0	18,46	28,13	13,33	13,57	2,5	10
Saúde	ID_S_39	81	1,81	Fraca	0,8228	Alto Desempenho	0,826	1,81	38	27	16	0	30,77	20,63	30	8,57	7,5	21,67
Saúde	ID_S_40	80	1,80	Fraca	0,847	Alto Desempenho	0,800	1,8	32	26	22	0	24,62	21,25	10	17,14	5	10
Saúde	ID_S_41	75	1,75	Fraca	0,744	Desempenho Médio	0,828	1,75	29	24	22	0	23,85	17,5	23,33	14,29	7,5	20
Saúde	ID_S_42	74	1,74	Fraca	0,7216	Desempenho Médio	0,853	1,74	28	22	24	0	23,08	16,25	13,33	14,29	10	13,33
Saúde	ID_S_43	70	1,70	Fraca	0,6216	Desempenho Médio	0,795	1,7	30	20	20	0	24,62	15	13,33	12,86	7,5	13,33
Saúde	ID_S_44	65	1,65	Fraca	0,7636	Desempenho Médio	0,842	1,65	26	27	12	0	20	15,63	11,67	14,29	0	6,67
Saúde	ID_S_45	64	1,64	Fraca	0,7584	Desempenho Médio	0,793	1,64	27	35	2	0	20,77	15,63	10	8,57	2,5	3,33
Saúde	ID_S_46	64	1,64	Fraca	0,7957	Desempenho Médio	0,812	1,64	28	20	16	0	21,54	15	26,67	10	5	13,33
Saúde	ID_S_47	64	1,64	Fraca	0,8399	Alto Desempenho	0,831	1,64	22	20	12	10	16,92	22,5	10	4,29	0	3,33
Saúde	ID_S_48	64	1,64	Fraca	0,8549	Alto Desempenho	0,814	1,64	34	12	8	10	26,15	5	16,67	2,86	5	6,67
Saúde	ID_S_49	59	1,59	Muito Fraca	0,8543	Alto Desempenho	0,842	1,59	26	24	9	0	20	10,63	3,33	7,86	0	11,67
Saúde	ID_S_50	56	1,56	Muito Fraca	0,7655	Desempenho Médio	0,847	1,56	26	16	14	0	20	13,75	13,33	5,71	5	10
Saúde	ID_S_51	49	1,49	Muito Fraca	0,778	Desempenho Médio	0,836	1,49	21	18	10	0	16,15	15	10	2,86	2,5	6,67
Saúde	ID_S_52	49	1,49	Muito Fraca	0,8237	Alto Desempenho	0,832	1,49	25	20	4	0	19,23	12,5	20	5,71	0	6,67
Saúde	ID_S_53	45	1,45	Muito Fraca	0,5836	Desempenho Médio Baixo	0,836	1,45	33	8	4	0	25,38	6,25	6,67	10	2,5	0
Saúde	ID_S_54	36	1,36	Muito Fraca	0,8191	Alto Desempenho	0,786	1,36	6	20	10	0	4,62	12,5	6,67	8,57	2,5	10
Saúde	ID_S_55	33	1,33	Muito Fraca	0,9093	Alto Desempenho	0,828	1,33	17	8	8	0	13,08	10	6,67	5	0	0
Saúde	ID_S_56	30	1,30	Muito Fraca	0,7939	Desempenho Médio	0,848	1,3	20	8	2	0	15,38	5	3,33	4,29	0	3,33
Saúde	ID_S_57	29	1,29	Muito Fraca	0,7218	Desempenho Médio	0,805	1,29	29	0	0	0	22,31	0	0	0	0	0
Saúde	ID_S_58	24	1,24	Muito Fraca	0,5752	Desempenho Médio Baixo	0,822	1,24	24	0	0	0	18,46	0	0	5	0	0
Saúde	ID_S_59	24	1,24	Muito Fraca	0,8545	Alto Desempenho	0,825	1,24	0	12	12	0	0	15	6,67	5,71	5	13,33
Saúde	ID_S_60	22	1,22	Muito Fraca	0,8931	Alto Desempenho	0,807	1,22	0	14	8	0	0	12,5	23,33	0	0	6,67
Saúde	ID_S_61	22	1,22	Muito Fraca	0,5084	Desempenho Médio Baixo	0,801	1,22	22	0	0	0	16,92	0	0	2,86	0	0
Saúde	ID_S_62	21	1,21	Muito Fraca	0,8178	Alto Desempenho	0,806	1,21	0	11	0	10	0	10,63	0	10	12,5	0
Saúde	ID_S_63	18	1,18	Muito Fraca	0,7324	Desempenho Médio	0,832	1,18	8	10	0	0	6,15	5	0	2,86	0	0
Saúde	ID_S_64	16	1,16	Muito Fraca	0,7167	Desempenho Médio	0,827	1,16	4	6	6	0	4,62	2,5	0	7,14	5	3,33
Saúde	ID_S_65	13	1,13	Muito Fraca	0,8417	Alto Desempenho	0,835	1,13	2	11	0	0	1,54	4,38	0	4,29	0	0
Saúde	ID_S_66	6	1,06	Muito Fraca	0,6599	Desempenho Médio	0,813	1,06	6	0	0	0	4,62	0	0	0	0	0
Saúde	ID_S_67	4	1,04	Muito Fraca	0,8124	Alto Desempenho	0,823	1,04	0	4	0	0	0	2,5	3,33	0	0	0
Saúde	ID_S_68	4	1,04	Muito Fraca	0,4562	Desempenho Médio Baixo	0,798	1,04	4	0	0	0	3,08	0	0	0	0	0
Saúde	ID_S_69	0	1,00	Muito Fraca	0,7811	Desempenho Médio	0,785	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saúde	ID_S_70	0	1,00	Muito Fraca	0,9087	Alto Desempenho	0,815	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saúde	ID_S_71	0	1,00	Muito Fraca	0,8107	Alto Desempenho	0,781	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FONTES: Pesquisa de campo, IPARDES (2012b), PNUD (2010)