

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas  
Departamento de Administração

LORRANE PINHEIRO DE CARVALHO

**FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO  
DE CASO NO IBAMA**

Brasília – DF

2023

LORRANE PINHEIRO DE CARVALHO

**FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO  
NO IBAMA**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Amélia de  
Paula Dias

Brasília – DF

2023

LORRANE PINHEIRO DE CARVALHO

**FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO  
DE CASO NO IBAMA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Lorrane Pinheiro de Carvalho**

Dra. Maria Amélia de Paula Dias

Professora-Orientadora

Dra. Josivânia Silva Farias

Professora-Examinadora

Dra. Clarissa Melo Lima

Professora-Examinadora

Brasília, DF

2023

Dedico este trabalho à minha querida família, que tanto amo. Vocês são o meu mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus queridos pais, César e Neide, e ao meu querido irmão, Eduardo, por todo o carinho e por sempre me apoiarem em todos os meus passos.

Agradeço à excelente Professora Doutora Maria Amélia por todo o auxílio, conselhos e aprendizados proporcionados.

Agradeço aos agentes públicos da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais do Ibama por toda a cordialidade e pela disponibilidade de participação nesta pesquisa.

Agradeço aos excelentes Docentes da Universidade de Brasília, os quais tive a oportunidade de tê-los como professores, por todo o aprendizado proporcionado.

Agradeço aos meus queridos amigos que fiz durante minha jornada acadêmica por todo o companheirismo.

E agradeço à Universidade de Brasília por todas as alegrias que foram proporcionadas durante minha graduação.

## RESUMO

Com o intuito de realizar melhorias na prestação de serviços aos cidadãos e no andamento dos processos administrativos, a implementação de novas ferramentas e práticas tem se mostrado benéfica no processo de modernização da Administração Pública. Entre as práticas passíveis de implementação no setor público, está a Gestão de Projetos, que surge como uma ferramenta de apoio à execução de projetos públicos, a qual busca gerar maior eficiência em seus processos em seu ciclo de vida. Entretanto, autores destacam que as especificidades do setor público devem ser levadas em consideração no processo de implementação de tais ferramentas e práticas. Isto posto, a presente pesquisa tem como objetivo investigar como o uso de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos ocorre em escritórios de projetos de organizações públicas. Ademais, além da identificação de fatores que influenciam sua implementação, a pesquisa tem como objetivos específicos identificar o nível de maturidade do escritório de projetos objeto da pesquisa, identificar as principais práticas e ferramentas utilizadas nos grupos de processos de gestão de projetos do órgão, bem como seus benefícios observados e adaptações necessárias realizadas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e a metodologia adotada foi um estudo de caso. A pesquisa foi aplicada na Divisão de Captação de Recursos e Processos Especiais (DCPE), do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), a qual exerce a função de Escritório de Projetos. Como instrumento de pesquisa, foram aplicados dois questionários e uma entrevista foi realizada. Os resultados obtidos apontam que os fatores facilitadores observáveis na implementação de ferramentas e práticas de gestão de projetos são a capacidade técnica da equipe, a boa receptividade pelas partes interessadas nos projetos, a boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo órgão e o assessoramento realizado pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Como fator dificultante na implementação de ferramentas e práticas de gestão de projetos, a questão orçamentária foi destacada. A partir dos resultados obtidos, pôde-se perceber que os fatores atrelados à boa receptividade por parte dos servidores são essenciais na implementação de novas práticas em uma organização. Ademais, foi observado que instrumentos normativos, característicos do modelo burocrático podem surgir como facilitadores no processo de modernização do setor público. Desse modo, o presente estudo contribui para o campo de pesquisa da Administração Pública, fornecendo uma visão de como os fatores característicos e presentes no setor público podem influenciar positivamente ou negativamente na implementação de novas ferramentas e práticas que buscam proporcionar maior eficiência.

**Palavras-chave:** Ferramentas e práticas de gestão de projetos; Administração Pública; setor público; maturidade em gestão de projetos; Ibama.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1. Organograma da Presidência do Ibama.....	36
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelos de ciclo de vida de desenvolvimento de projetos.....	21
Quadro 2. Descrição das áreas do conhecimento de gerenciamento e projetos.....	23
Quadro 3. Níveis de maturidade do modelo CMMI.....	26
Quadro 4. Componentes do modelo OPM3.....	27
Quadro 5. Níveis de maturidade do modelo KPMMM.....	27
Quadro 6. Níveis do modelo PMMM.....	28
Quadro 7. Níveis de maturidade e dimensões do modelo PRADO-MMGP.....	28
Quadro 8. Objetivos estratégicos do Ibama.....	33
Quadro 9. Questões do questionário I e seus respectivos itens.....	40
Quadro 10. Pontos atribuídos aos itens das questões.....	41
Quadro 11. Margem de pontuação para cada nível de maturidade.....	42
Quadro 12. Propósito das questões.....	43
Quadro 13. Gabarito do questionário I.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ascom – Assessoria de Comunicação Social;

CGae – Coordenação-Geral de Assuntos Estratégicos

CGov – Coordenação de Governança e Apoio Institucional

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

CPlan – Coordenação de Planejamento Estratégico, Monitoramento e Avaliação

DAI – Divisão de Assuntos Internacionais

DAP – Divisão de Assuntos Parlamentares

Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público

DCPE – Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais

DGinter – Divisão de Gestão e Assessoramento Interinstitucional

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Gabin – Gabinete

Geprod – Gestão de Informações Estratégicas

Ibama – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

KPMMM – *Kerzner Project Management Maturity Model*

LOA – Lei Orçamentária Anual

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PMMM – *Project Management Maturity Model*

SAC – Serviço de Apoio à Comunicação Institucional;

Sagov – Serviço de Apoio à Governança;

SEI – *Software Engineering Institute*

Siafi/Siap – Sistemas governamentais orçamentários

SOI – Serviço de Organização e Inovação Institucional

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Contextualização.....	12
1.2. Formulação do Problema.....	13
1.3. Objetivo Geral.....	14
1.4. Objetivos Específicos.....	14
1.5. Justificativa.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1. Evolução e modernização da Administração Pública.....	16
2.2. Gestão de projetos: principais conceitos.....	20
2.3. Gestão de Projetos em organizações públicas.....	24
2.4. Maturidade em gestão de projetos.....	25
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	31
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo.....	32
3.3. Participantes da pesquisa.....	37
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	38
3.5. Procedimentos de coleta de dados.....	39
3.6. Análise de dados.....	40
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>45</b>
4.1. Nível de maturidade do Escritório de projetos.....	45
4.2. Principais Ferramentas e Práticas utilizadas pelo Escritório de Projetos.....	46
4.3. Impactos Percebidos com a Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos.....	50
4.4. Adaptações Realizadas na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos.....	52
4.5. Fatores Facilitadores na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos.....	52
4.6. Fatores Dificultadores na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos.....	53
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO I.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO II.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO EXPRESSO NA DECLARAÇÃO</b>	<b>83</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados a contextualização, e a formulação do problema, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

### 1.1. Contextualização

Com o intuito de difundir um modelo de gestão pública orientada para resultados, com vistas à eficiência, eficácia e a elaboração de estratégias que buscam melhorar a qualidade dos serviços públicos, surge no início dos anos 1980 a Nova Administração Pública, também conhecida como Administração Gerencial (Pinheiro; Rocha, 2012). No Brasil, a difusão desse modelo Gerencial se deu na década de 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, no qual teve sua gestão marcada pela adoção do neoliberalismo em sua agenda política e pela descentralização do Estado (Melo; Dolci; Cerqueira; 2019).

Apesar da Nova Administração Pública apresentar uma orientação gerencial, ela tem como foco uma visão intraorganizacional, sem aprofundar nas questões da complexidade das relações entre entidades da Administração Pública e o ambiente externo em que está inserida. Desse modo, com a necessidade de obter uma visão mais holística da gestão pública, surge um novo modelo de gestão pública, denominado Nova Gestão Pública, a qual tem como foco a governança interorganizacional, considerando a pluralidade estatal, na qual múltiplos atores interdependentes contribuem para o desenvolvimento e entrega de serviços públicos (Osborne, 2006).

A partir de Reformas Gerenciais no setor público que se deu a implementação de ferramentas e práticas comumente utilizadas no setor privado, como avaliação de desempenho, *Balanced Score Card*, gestão da qualidade (Melo; Dolci; Cerqueira; 2019). Entre as práticas, está a Gestão de Projetos, que surge como uma ferramenta de apoio à execução de projetos públicos, proporcionando melhores resultados, maximizando recursos e fornecendo um maior controle sobre o

projeto, a partir de relatórios gerados e da mensuração de resultados (Kreutz; Vieira; 2018).

## 1.2. Formulação do Problema

Segundo Pinheiro e Silva (2012), a eficiência, ligada à legitimidade e autonomia das instituições públicas, tem sido considerada com o principal objetivo das políticas públicas. Nesse sentido, as organizações públicas têm buscado se tornar mais eficientes e aprimorar seus processos, de modo a maximizar os recursos públicos.

De acordo com Melo *et al.* (2012), novas ferramentas de gestão podem ser excelentes instrumentos para gerar economicidade, dinamismo e eficiência à gestão pública. No que tange ao gerenciamento de projetos, os autores evidenciam a possibilidade de adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos advindas do setor privado, para conduzir e monitorar seus projetos, a fim de gerar uma visão precisa e centralizada a respeito de seu andamento.

Contudo, para Kreutz e Vieira (2018), a implementação de práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos em organizações públicas requer adaptações para melhor adequação, pois o setor público possui normas específicas, um maior número de *stakeholders* e outras especificidades que influenciam diretamente no gerenciamento dos projetos. Os autores destacam lacunas significativas de pesquisa tangentes ao tema, recomendando a investigação do processo de implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos em instituições públicas, com a finalidade de compreender como e por que a implementação de boas práticas teve êxito ou não.

Baseado na recomendação destes autores, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: como o uso de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos ocorre em escritórios de projetos de organizações públicas?

### **1.3. Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar como o uso de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos ocorre em escritórios de projetos de organizações públicas.

### **1.4. Objetivos Específicos**

Com o intuito de instrumentalizar o objetivo geral, serão propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de maturidade do escritório de projetos do órgão participante da pesquisa;
- Identificar as principais práticas e ferramentas utilizadas nos grupos de processos de gestão de projetos;
- Verificar os principais fatores que dificultam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público;
- Verificar os principais fatores que facilitam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público;
- Verificar as principais adaptações realizadas para a implementação de práticas de gestão de projetos, considerando as características específicas do setor público; e
- Verificar os impactos percebidos a partir da implementação de práticas de gestão de projetos.

### **1.5. Justificativa**

O tema se faz relevante dentro do contexto do setor público. De acordo com Nascimento *et al.* (2014) a importância desses temas tem se tornado crescente devido à necessidade de adaptação por parte do governo, em suas diversas

instâncias, às mudanças constantes provenientes do ambiente social, político e econômico, fazendo com que as organizações públicas se tornem mais flexíveis.

A partir de uma busca a pesquisas relativas ao tema, foram encontrados estudos como os de Pinheiro e Rocha (2012), Melo *et al.* (2012), Melo, Dolci e Cerqueira (2019) e Dahmouch *et al.* (2022) relacionados à implementação de escritórios de projetos em organizações públicas. Outros estudos como os de Kreutz e Vieira (2018) e Moutinho e Rabechini Junior (2020) buscaram compreender a introdução da gestão de projetos no setor público. Contudo, estudos relacionados à implementação de ferramentas e práticas de gestão de projetos em escritórios de projetos de organizações públicas não foram tão frequentes, surgindo assim um espaço para contribuição.

Dessa forma, o presente trabalho busca contribuir para o campo de pesquisa sobre a temática sobre a Administração Pública e o Gerenciamento de Projetos, especialmente em estudos relacionados à aplicabilidade de ferramentas e práticas de gestão de projetos em organizações públicas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo, serão apresentados os conceitos tangentes ao tema da presente pesquisa. A subseção 2.1 aborda a evolução e modernização da Administração Pública. A subseção 2.2 elenca os principais conceitos referentes a Gestão de Projetos. A subseção 2.3 discorre sobre a perspectiva referente ao gerenciamento de projetos no contexto de organizações públicas. E, por fim, a subseção 2.4 apresenta os níveis de maturação de gestão de projetos em organizações públicas.

### **2.1. Evolução e modernização da Administração Pública**

Ao longo da história, a Administração Pública brasileira tem estado em um processo contínuo de modernização. Bresser-Pereira (1998) elucida a evolução dos modelos de desenvolvimento da Administração Pública em três etapas: a primeira é marcada pelo modelo patrimonialista, seguida do modelo burocrático, e, por fim, pelo modelo gerencial.

O modelo patrimonialista esteve presente na Administração Pública desde o período do Brasil Império até o período da República Velha. É o primeiro modelo de gestão público, o patrimonialismo foi marcado pelo coronelismo e pela ausência de delimitação entre o que era patrimônio público e o que era patrimônio privado, ocorrendo, assim, a apropriação de recursos públicos por parte de políticos, servidores públicos e algumas sociedades privadas. Além disso, nesse período havia pouca cautela com o uso da máquina pública, os critérios administrativos de gestão de pessoas eram quase inexistentes, abrindo espaço para práticas de nepotismo e relações de interesse, bem como pouca ênfase na adoção e busca pela eficiência (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020).

A primeira tentativa de rompimento com o modelo patrimonialista ocorreu em meados de 1930, no primeiro governo de Getúlio Vargas, período em que o modelo burocrático de administração se desenvolveu (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020). No

contexto do processo de industrialização brasileiro, o modelo burocrático introduz a racionalização na Administração Pública, os critérios administrativos de gestão de pessoas fundamentaram-se no profissionalismo do quadro de funcionários públicos, o ingresso no setor público passou a ser realizado mediante concurso, as promoções passaram a ser baseadas em mérito e tempo de serviço, além do estabelecimento de objetivos e meios para tal. Entretanto, não ocorreu a adoção plena de uma política de recursos humanos que atendesse, de forma suficiente, às necessidades da Administração Pública, tendo em vista que práticas como o clientelismo continuavam presentes na gestão pública do Estado brasileiro (Bresser-Pereira, 1998).

A estruturação do modelo burocrático foi baseada no modelo Weberiano, que apresentava a ideia, dentre outras, de que a definição de normas resultaria em maior eficiência às organizações públicas. Segundo esse modelo, a reorganização administrativa, com a redefinição de atribuições das instituições públicas, a racionalização de métodos, estruturas e normas trabalhistas eram as principais formas de melhorar o rendimento produtivo (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020).

Um grande marco para a Administração Pública brasileira foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1936, com o principal objetivo melhorar a gestão pública brasileira, com sua formação baseada na Teoria de Frederick W. Taylor (1856-1915), que traz a ideia de que a função orçamentária deve estar vinculada ao planejamento (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020)

Apesar de o modelo burocrático se apresentar superior ao modelo patrimonialista, Administração Pública do modelo burocrático mostrou-se pouco ágil, não garantindo a boa qualidade e o custo baixo que propusera, além de não se orientar precisamente ao atendimento das demandas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1996, p. 58).

A partir do momento em que o Estado passou a atender um grande número de serviços sociais e a papéis econômicos, transformando-se, assim, no grande Estado social e econômico do século XX, a eficiência na prestação de serviços à sociedade passou a ser indispensável. Desse modo, além das questões relacionadas ao crescimento do Estado e da diferenciação de estruturas, a legitimação da burocracia frente às demandas dos cidadãos fez com que

despontasse a necessidade de uma Administração Pública gerencial (Bresser-Pereira, 1996).

Assim, surgiu em 1967 a primeira tentativa de Reforma Administrativa no Brasil ocorreu por meio do Decreto-Lei nº 200, como uma tentativa de superar a rigidez dos processos da gestão pública, instituindo o planejamento e o orçamento como princípios de racionalidade administrativa, além da descentralização e o controle dos resultados (Bresser-Pereira, 1996).

Entretanto, a primeira tentativa de Reforma Administrativa fracassou devido ao enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado advindo de uma estratégia do regime militar, na qual a ocupação de cargos não se deu pela formação de administradores públicos concursados, mas sim pela contratação de funcionários por meio das empresas estatais, abrindo espaço para o clientelismo (Bresser-Pereira, 1996).

No processo de redemocratização do Brasil, a Constituição de 1988 produziu avanços no que tange à participação dos cidadãos na política, estimulando o exercício da democracia direta. Além disso, o ingresso no serviço público passou a ser obrigatoriamente mediante concursos públicos (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020). Nesse momento da história, torna-se evidente a presença de uma administração altamente burocrática, como resposta ao clientelismo marcante presente no período da ditadura militar.

A segunda tentativa de Reforma na Administração Pública ocorreu a partir de 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com sua agenda política caracterizada pelo neoliberalismo. A Reforma realizada por Fernando Henrique Cardoso impulsionou a introdução do gerencialismo na Administração Pública brasileira, com o objetivo de melhorar a eficiência do Estado na prestação de serviços e gastos públicos, esse foi o movimento que ficou conhecido como Nova Administração Pública (Melo; Dolci; Cerqueira, 2019).

Segundo Bresser-Pereira (1998), o desenvolvimento da Nova Administração Pública se deu em diversos países, especialmente na Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia. Dentre suas características, está a definição dos objetivos a serem atingidos por unidades descentralizadas, com indicadores de desempenho, controle

de resultados *a posteriori* e administração voltada ao atendimento das necessidades dos cidadãos.

Contudo, pontua-se que, ainda nos dias atuais, é possível observar o caráter burocrático em alguns processos da gestão pública e ainda, em alguns casos, práticas características do modelo patrimonialista (Gonçalves; Miranda; Costa, 2020).

A partir do processo de reestruturação governamental e administrativa advinda, com a Nova Administração Pública, a busca pela eficiência, eficácia, transparência, *accountability* e modernização tornou-se essencial no atendimento às necessidades dos cidadãos. No que tange à eficiência, sua busca encontra-se presente tanto no modelo burocrático como no modelo gerencial, sendo diferenciada nos dois modelos a partir da definição que cada um traz a respeito do que se refere ao interesse público, sendo este um dos elementos mais importantes nas atividades da Administração Pública. Ao passo que no modelo burocrático a eficiência da máquina (no sentido de andamento de processos) significava agir de acordo com o interesse público, no modelo gerencial a eficiência está ligada ao atendimento do interesse público (no sentido de atender às necessidades dos cidadãos, maximizando os recursos disponíveis) (Berquó, 2004).

De acordo com Osborne (2006), o modelo da Nova Administração Pública tem proporcionado uma visão unidimensional do processo de políticas públicas, sendo este interpretado como apenas um cenário no qual as atividades essenciais da gestão pública ocorrem. Desse modo, surge a Nova Gestão Pública, a qual busca fornecer uma visão mais holística da gestão e governança do setor público.

No passo em que o modelo da Nova Administração Pública tem seu foco em processos intraorganizacionais, o modelo da Nova Gestão Pública tem seu foco na governança interorganizacional, considerando a pluralidade estatal, na qual múltiplos atores interdependentes contribuem para o desenvolvimento e entrega de serviços públicos (Osborne, 2006).

Nesse contexto modernização da Administração Pública, foram introduzidas no setor público algumas ferramentas e práticas comumente utilizadas no setor privado com a finalidade de aprimorar processos e a prestação de serviço aos cidadãos, resultando na tão estimada eficiência da Administração Pública (Melo;

Dolci; Cerqueira, 2019). Entre tais práticas, está a Gestão de Projetos, tema que será abordado nas subseções seguintes.

## **2.2. Gestão de projetos: principais conceitos**

O gerenciamento de projetos é definido como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos” (PMBOK, 2017, p. 10). A ausência de um bom gerenciamento de projetos pode acarretar estouros no orçamento, perda de prazos, insatisfação por parte do público-alvo e partes relacionadas, além da necessidade de retrabalho. Portanto, a aplicação das práticas e ferramentas adequadas considerando as características do projeto a ser desenvolvido por uma organização são essenciais para uma execução eficiente.

Os escritórios de projetos são definidos como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas” (PMBOK, 2017, p. 48).

Ainda de acordo com a 6ª edição do Guia PMBOK (2017, p. 4), projeto pode ser definido como um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Os objetivos de um projeto são atingidos a partir da produção de entregas, ou seja, os valores gerados a partir dele. O produto gerado a partir de um projeto pode ser de natureza social, material, ambiental e econômica.

É considerado empreendimento temporário por ter um início e término determinados, entretanto suas entregas, tangíveis ou intangíveis, podem ocorrer até mesmo após seu encerramento. Os projetos são empreendidos em diversos níveis da organização, podendo envolver uma ou mais organizações (PMBOK, 2017).

Os fatores que impulsionam a criação de projetos em uma organização podem ser classificados em quatro categorias: atendimento dos requisitos regulatórios, legais e sociais; atendimento de necessidades das partes interessadas; implementação ou alteração na estratégia de negócios; e a criação, melhoria ou correção de produtos, serviços ou processos (PMBOK, 2017).

O Guia PMBOK (2017, p. 19) define o ciclo de vida do projeto como “a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão”, fornecendo uma

estrutura para o gerenciamento do projeto. As fases do ciclo de vida de um projeto podem ser sequenciais, sobrepostas ou iterativas. Os ciclos de vida de desenvolvimento de projetos podem ser descritos conforme Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1.** Modelos de ciclo de vida de desenvolvimento de projetos

<b>Modelo de ciclo de vida</b>	<b>Descrição</b>
Ciclo de vida preditivo	O escopo, prazo e custos são definidos nas fases iniciais de desenvolvimento do projeto. As alterações, se necessárias, deverão ser gerenciadas com cautela.
Ciclo de vida iterativo	O escopo do projeto é definido inicialmente, entretanto as estimativas de prazo e custos geralmente são modificadas à medida que se torna necessário.
Ciclo de vida incremental	Nesse modelo, as entregas são produzidas por meio de iterações que adicionam funcionalidades, com a sua finalização após a entrega da iteração final.
Ciclo de vida adaptativo	O escopo detalhado é definido e aprovado antes de uma iteração. Podem ser ágeis, iterativos ou incrementais.
Ciclo de vida híbrido	Pode ser considerando uma mescla entre os modelos adaptativo e preditivo, no qual os elementos já definidos inicialmente seguem o modelo de desenvolvimento preditivo, ao passo que os elementos que se encontram em evolução seguem o modelo adaptativo.

Fonte: PMBOK, 6ª edição (2017)

Vale ressaltar que a escolha do modelo que caracteriza o ciclo de vida do projeto deverá proporcionar flexibilidade, levando em consideração as particularidades intrínsecas do projeto. Os ciclos de vida do projeto são gerenciados a partir da execução de diversas atividades atreladas a um grupo de processos de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos são agrupamentos de processos necessários para o alcance dos objetivos de um projeto, sendo eles: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento (PMBOK, 2017).

O grupo de processos de iniciação é composto por atividades referentes à definição do projeto ou da fase do projeto, por meio de autorização para seu início. As atividades comuns a essa etapa são: a elaboração do Termo de Abertura de Projeto e a identificação das partes interessadas.

O grupo de processos de planejamento é composto por atividades de

desenvolvimento dos componentes do plano de gerenciamento de projetos. As atividades comuns a essa etapa são: desenvolvimento do plano de gerenciamento; planejamento do gerenciamento e definição do escopo; coleta de requisitos do projeto; criação de estrutura analítica do projeto (EAP); planejamento do cronograma; definição, estimativa e sequenciamento das atividades; desenvolvimento de um cronograma; planejamento de custos; planejamento do gerenciamento da qualidade; planejamento do gerenciamento de recursos; planejamento do gerenciamento das comunicações; planejamento do gerenciamento de riscos; planejamento do gerenciamento das aquisições; e o planejamento do engajamento das partes interessadas.

O grupo de processos de execução é composto por atividades de execução do que foi previsto no planejamento com as devidas ferramentas e práticas já estabelecidas. As atividades comuns a essa etapa são: orientar e gerenciar o trabalho do projeto; gerenciar a qualidade; adquirir recursos; desenvolver e gerenciar a equipe; gerenciar as comunicações; implementar respostas aos riscos identificados; conduzir as aquisições; e gerenciar o engajamento das partes interessadas.

O grupo de processos de monitoramento e controle é composto por atividades de verificação da qualidade dos processos executados. As atividades comuns a essa etapa são: monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle de mudanças; validar e controlar o escopo; controlar o cronograma; controlar os custos; controlar a qualidade; controlar os recursos; monitorar as comunicações; monitorar os riscos; controlar as aquisições; e monitorar o engajamento das partes interessadas.

O grupo de processos de encerramento é composto pelos processos de encerramento do projeto ou fase do projeto. Neste grupo de processos, todos os componentes do plano de gerenciamento e projetos podem fazer parte do processo de finalização do projeto.

Conforme o Guia PMBOK (2017), os processos também podem ser categorizados por áreas do conhecimento, as quais são áreas definidas de acordo com os requisitos de conhecimento e descritas de acordo com os seus componentes (práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas). As dez áreas descritas no Guia constam no Quadro 2:

**Quadro 2.** Descrição das áreas do conhecimento de gerenciamento e projetos

<b>Área do conhecimento</b>	<b>Descrição</b>
Gerenciamento da integração do projeto	Processos e atividades de identificação, definição, combinação e coordenação dos diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do escopo do projeto	Processos necessários para garantir que o projeto contenha tudo o que for necessário para sua execução eficiente e, por outro lado, apenas o necessário, de forma que maximize os recursos.
Gerenciamento do cronograma do projeto	Processos para o gerenciamento do término do projeto.
Gerenciamento dos custos do projeto	Processos relacionados ao planejamento, estimativas, orçamentos e gerenciamento de custos, para que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Processos de implementação da política de qualidade da organização atrelada ao planejamento, gerenciamento, monitoramento e controle dos requisitos de qualidade do projeto, de forma que o projeto atenda às necessidades de seu público-alvo.
Gerenciamento dos recursos do projeto	Processos de identificação, aquisição e gerenciamento dos recursos disponibilizados para assegurar a conclusão do projeto.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Processos necessários para que as informações sejam gerenciadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas e organizadas da melhor forma possível, minimizando ruídos.
Gerenciamento dos riscos do projeto	Processos de identificação, monitoramento e análise de gerenciamento de risco, planejamento e implementação de respostas.
Gerenciamento das aquisições do projeto	Processos de compras e aquisições de produtos e/ou serviços necessários a execução do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Processos de identificação das partes interessadas, que podem impactar ou serem impactadas pela implementação do projeto, além da análise de expectativas das partes interessadas e do desenvolvimento de estratégias para estimular o engajamento na execução do projeto.

Fonte: Guia PMBOK, 6ª edição (2017)

Cada grupo de processos de gerenciamento de projetos envolve atividades que utilizam práticas e ferramentas de maneira específica.

### **2.3. Gestão de Projetos em organizações públicas**

A implementação da gestão de projetos em organizações públicas pode melhorar o desempenho, a partir do estabelecimento de práticas gerenciais em sua rotina administrativa, de forma que o gerenciamento das organizações torna-se orientado para resultados e objetivos mensuráveis (Melo; Dolci; Cerqueira, 2019). Contudo, existem especificidades intrínsecas ao contexto da Administração Pública que interferem em sua plena adaptação.

Segundo Melo *et al.* (2012), as principais dificuldades encontradas na adoção eficiente de modelos como a gestão de projetos estão atreladas à difícil inclusão da alta administração no processo de implementação de um escritório de projetos, além da pouca flexibilização da estrutura organizacional. Uma estrutura organizacional mais flexível pode ser considerada um grande facilitador do funcionamento do modelo de gestão de projetos em uma organização.

É importante destacar que existem diferenças quando se analisa a implementação de gestão de projetos em organizações públicas e privadas. Pisa e Oliveira (2013, p. 8) destacam os aspectos que devem ser levados em consideração quando se analisa o contexto da Administração Pública:

(i) o aspecto social dos projetos governamentais; (ii) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (iii) a obediência à Lei 8.666/93<sup>1</sup> que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; (iv) o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos; (v) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública.

Salienta-se que estes aspectos citados pelos autores são mecanismos essenciais para a promoção e garantia da boa governança na gestão pública,

---

<sup>1</sup> A partir do disposto na Medida Provisória nº 1.167/2023, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, será revogada no dia 30 de dezembro de 2023, será totalmente substituída pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

gerando integralidade e responsabilidade tanto nas ações dos agentes públicos quanto no uso de recursos públicos.

Outrossim, Kreutz e Vieira (2018) buscaram por meio de uma revisão de literatura identificar as principais especificidades da gestão de projetos no contexto da Administração Pública. Entre esses elementos destacam-se: *stakeholders*, transparência e *accountability*.

O setor público possui um grande número de partes interessadas em comparação a organizações privadas, apresentando maior complexidade na identificação dos *stakeholders* e de seus interesses, é difícil mensurar com precisão os interesses destes e suas implicações aos projetos. Além disso, há grande preocupação em prestar contas à sociedade com a maior precisão e eficácia, observando os princípios da transparência e *accountability* na governança pública (Kreutz, Vieira, 2018). A transparência é um elemento indispensável para o bom funcionamento do Estado; pois, além de possuir um papel essencial para o combate a corrupção, é um grande estímulo para o desenvolvimento de uma cultura de integralidade na gestão pública.

Quanto às dificuldades na implementação efetiva de ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos, os autores identificaram na literatura a preocupação por parte dos gestores no processo de importação de tais ferramentas, considerando as barreiras existentes. Ademais, os autores destacam que a utilização efetiva do gerenciamento de projetos pode ser um excelente meio para alcançar os resultados conforme o planejado, além da otimização na alocação de recursos e aumento na eficiência.

Na seguinte seção, abordaremos a maturidade em gestão de projetos em organizações públicas.

## **2.4. Maturidade em gestão de projetos**

A maturidade em gestão de projetos é definida por Nascimento *et al.* (2014) como o processo de aquisição de competências que auxiliam as organizações a reduzirem riscos, com o envolvimento de todas as etapas da gestão de projetos, para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, alguns modelos e classificações de maturidade de escritório de projetos foram

desenvolvidos.

Em seu estudo bibliométrico, Souza e Gomes (2015) destacam os cinco principais modelos de maturidade encontrados na literatura científica: *Capability Maturity Model Integration* (CMMI); *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3); *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPM3); *Project Management Maturity Model* (PMMM); e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

O *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) foi desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI) em 1986, o qual consiste em um modelo de melhoria de processos, pois possui a premissa de que a qualidade é influenciada pelos processos (De Souza; Gomes, 2015). O modelo CMMI apresenta cinco níveis de maturidade:

**Quadro 3.** Níveis de maturidade do modelo CMMI

Nível	Descrição
1 – Inicial	Os processos são descritos como caóticos e as organizações tendem a abandonar seus processos quando ocorrem crises, sendo incapazes de repetir seus sucessos.
2 – Gerenciado	Os processos são planejados e executados com base nas políticas organizacionais, além de serem monitorados, controlados e revistos. Existe um compromisso com os <i>stakeholders</i> relevantes.
3 – Definido	Processos bem caracterizados e previstos em regras, métodos e ferramentas, com o uso de padrões para gerar confiança.
4 – Quantitativamente Gerenciado	Os objetivos são quantitativamente estabelecidos, com base nas necessidades dos clientes e da organização.
5 – Otimizado	Melhoria contínua de processos, por meio de <i>feedbacks</i> e novas tecnologias.

Fonte: Safaie (2022)

O modelo *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) com a finalidade de proporcionar às organizações uma maneira de compreender o gerenciamento de projetos e de mensuração da maturidade, comparando aos conjuntos de práticas de gestão de projetos. O modelo OPM3 consiste em:

**Quadro 4.** Componentes do modelo OPM3

<b>Elementos</b>
<b>Conhecimento:</b> descrição e maneira de aplicação do modelo.
<b>Avaliação:</b> passos e ferramentas para aplicação.
<b>Melhoria:</b> planejamento e priorização do desenvolvimento de capacidades, além da implementação de melhores práticas.
<b>Dimensões de desenvolvimento de processos:</b>
1- 1 – Padronização
2- 2 – Medição
3- 3 – Controle
4- 4 – Melhoria Contínua
<b>Dimensões de domínios:</b>
1- 1 – Projeto
2- 2 – Programa
3- 3 – Portólio

Fonte: Adaptado de De Souza e Gomes (2015)

O modelo *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM), desenvolvido por Harold Kerzner, é considerado uma extensão do modelo CMMI, apresentando métodos de avaliação para cada nível de maturidade de uma organização. Os níveis de maturidade do modelo KPMMM são:

**Quadro 5.** Níveis de maturidade do modelo KPMMM

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
1 – Linguagem comum	A organização reconhece a importância e a necessidade de um bom entendimento dos conceitos básicos da gestão de projetos.
2 – Processos Comuns	Reconhecimento da necessidade de definição e desenvolvimento de processos comuns, além do reconhecimento da aplicação e suporte dos princípios do gerenciamento de projetos.
3 – Metodologia Singular	Reconhecimento do efeito sinérgico da combinação de toda metodologia da organização em uma singular,

	tornando o controle dos processos menos complexos.
4 – <i>Benchmarking</i>	Reconhecimento da importância do desenvolvimento de processos para a manutenção da vantagem competitiva. Uso de <i>Benchmarking</i> .
5 – Desenvolvimento Contínuo	Avaliação das informações obtidas por meio de <i>Benchmarkings</i> e decisão de aplicação ou não do que foi obtido para elevar a metodologia de gerenciamento de projetos.

Fonte: Kerzner (2011)

O modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM) foi desenvolvido pela PM Solutions e busca auxiliar as organizações a desenvolverem suas capacidades de maneira sistemática (De Souza, Gomes, 2015). O modelo relaciona os níveis de maturidade às dez áreas de conhecimento de gestão de projetos. Os níveis de maturidade desse modelo são:

**Quadro 6.** Níveis do modelo PMMM

Nível	Denominação
1	Processo Inicial
2	Processos estruturados e padronizados
3	Processos institucionalizados e padrões organizacionais
4	Processo gerenciado
5	Processo otimizado

Fonte: Adaptado de De Souza e Gomes (2015)

O modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO-MMGP) foi desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). O MMGP relaciona seis dimensões aos cinco níveis de maturidade:

**Quadro 7.** Níveis de maturidade e dimensões do modelo PRADO-MMGP

Níveis de Maturidade	Dimensões do MMGP e suas características
1 – Inicial: Boa Vontade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências em gestão de projetos: Dispersas</li> <li>• Competências técnicas e contextuais: Dispersas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologia: Não houve tentativas</li> <li>● Informatização: Tentativas isoladas</li> <li>● Relação com a estrutura organizacional: Não há</li> <li>● Competências comportamentais: Boa vontade</li> <li>● Alinhamento estratégico: Não há</li> </ul>
2 – Conhecido: Linguagem comum	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências em gestão de projetos: Básicas</li> <li>● Competências técnicas e contextuais: Básicas</li> <li>● Metodologia: Tentativas isoladas</li> <li>● Informatização: Tentativas isoladas</li> <li>● Relação com a estrutura organizacional: Não há</li> <li>● Competências comportamentais: Avanços significativos</li> <li>● Alinhamento estratégico: Não há</li> </ul>
3 – Padronizado: Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competência em gestão de projetos: Básicas</li> <li>● Competências técnicas e contextuais: Básicas</li> <li>● Metodologia: Implementada e padronizada</li> <li>● Informatização: Implementada</li> <li>● Relação com a estrutura organizacional: Implementada</li> <li>● Competências comportamentais: Avanços significativos</li> <li>● Alinhamento estratégico: Em fase inicial</li> </ul>
4 – Gerenciado: Consolidado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências em gestão de projetos: Avançadas</li> <li>● Competências técnicas e contextuais: Avançadas</li> <li>● Metodologia: Estabilizada</li> <li>● Informatização: Estabilizada</li> <li>● Relação com a estrutura organizacional: Estabilizada</li> <li>● Competências comportamentais: Avanços significativos</li> <li>● Alinhamento estratégico: Alinhado</li> </ul>
5 – Otimizado: Sabedoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências em gestão de projetos: Avançadas</li> <li>● Competências técnicas e contextuais: Avançadas</li> <li>● Metodologia: Otimizada</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>● Informatização: Otimizada</li><li>● Relação com a estrutura organizacional: Otimizada</li><li>● Competências comportamentais: Maturidade</li><li>● Alinhamento estratégico: Alinhado</li></ul>
--	--

Fonte: Prado (2015)

Considerando o exposto, a presente pesquisa busca compreender a partir da investigação dos níveis de maturidade de escritório de projetos, como ocorre o uso de ferramentas e práticas de gestão de projetos de forma que sejam identificados os principais fatores que possam influenciar, sendo positiva ou negativamente, a implementação de tais ferramentas e práticas em organizações públicas.

Para mensurar o nível de maturidade do objeto a ser analisado, o modelo PRADO-MMGP será utilizado na presente pesquisa. A utilização do modelo PRADO-MMGP se justifica na sua construção, a qual foi baseada na experiência do autor do modelo com empresas brasileiras. Esse modelo é o que mais se aproxima da realidade das organizações brasileiras, além de ser considerado simples e de fácil utilização (Prado, 2015).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo serão abordados o tipo de estudo, a abordagem do estudo e o instrumento de estudo da presente pesquisa.

#### **3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2021), a pesquisa qualitativa busca descobrir conceitos e relações entre os dados coletados, além de organizá-los em um esquema explicativo, enfatizando qualidades de entidades e processos por meio de um processo não matemático de interpretação.

Será realizado um estudo de caso, que Yin (2015, p. 17) define como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. O método foi escolhido por se tratar da busca de um entendimento de um fenômeno do mundo real que envolva condições contextuais.

Ademais, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, tendo em vista que o objetivo do estudo busca investigar como o uso de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos ocorre em escritórios de projetos de organizações públicas, além de buscar descrever o nível de maturidade em gestão de projetos. Segundo Gil (2022), as pesquisas exploratórias possuem como objetivo a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e as pesquisas descritivas buscam descrever as características de uma determinada população ou fenômeno.

Os dados coletados por meio das respostas do questionário e da entrevista realizada são primários e os dados coletados por meio de pesquisa em sites oficiais do Governo Federal para fins de contextualização e adição são secundários.

### **3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

O estudo de caso escolhido foi o Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), que é uma autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculado ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA). Foi criado em 1989, a partir da Lei nº 7.735, que dispõe em seu art. 2º:

Art. 2º É criado o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama, autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, com a finalidade de: (Redação dada pela Lei nº 11.516, 2007)

I – exercer o poder de polícia ambiental; (Incluído pela Lei nº 11.516, 2007)

II – executar ações das políticas nacionais de meio ambiente, referentes às atribuições federais, relativas ao licenciamento ambiental, ao controle da qualidade ambiental, à autorização de uso dos recursos naturais e à fiscalização, monitoramento e controle ambiental, observadas as diretrizes emanadas do Ministério do Meio Ambiente; e (Incluído pela Lei nº 11.516, 2007)

III – executar as ações supletivas de competência da União, de conformidade com a legislação ambiental vigente. (Incluído pela Lei nº 11.516, 2007).

Além as atribuições incluídas pela Lei nº 11.516, de 28 de agosto 2007, também compete ao Ibama: propor e editar normas e padrões de qualidade ambiental; o zoneamento e a avaliação de impactos ambientais; o licenciamento ambiental, nas atribuições federais; a implementação do Cadastro Técnico Federal; a fiscalização ambiental e a aplicação de penalidades administrativas; a geração e a disseminação de informações relativas ao meio ambiente; o monitoramento ambiental, principalmente no que diz respeito à prevenção e controle de desmatamentos, queimadas e incêndios florestais; o apoio às emergências ambientais; a execução de programas de educação ambiental; a elaboração do sistema de informação; o estabelecimento de critérios para a gestão do uso dos recursos faunísticos, pesqueiros e florestais; entre outros (Ibama, 2022).

O Ibama tem como missão “Formular e implementar políticas públicas ambientais com vistas a proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável” (Ibama, 2022). Quanto à visão de futuro, o Instituto busca “Ser reconhecido como referência nacional e internacional na efetiva conservação e proteção do meio ambiente, no fomento do desenvolvimento socioeconômico sustentável e na produção de conhecimento” (Ibama, 2022). Quanto aos valores organizacionais do Ibama, estão destacados:

#### Valores organizacionais

- Responsabilidade Ambiental: adotar uma postura ativa para promover práticas ambientais sustentáveis e eficientes;
- Comprometimento com o Resultado: atuar de forma planejada, integrada e objetiva, com foco nos objetivos institucionais e na geração de valor socioeconômico;
- Integridade na Conduta: agir com princípios e ética, de forma a promover uma gestão transparente e responsável, e assegurar o interesse público;
- Valorização do Profissional: reconhecer a competência técnica e objetiva dos servidores, de modo a valorizar as realizações funcionais destes;
- Comprometimento com a Sociedade: atender as expectativas da sociedade de forma ágil e inovadora, demonstrando empenho na prestação dos serviços públicos; e
- Valorização do Conhecimento: gerar e difundir conhecimento em meio ambiente (Ibama, 2022).

Quanto aos objetivos estratégicos definidos pelo Instituto, são eles:

**Quadro 8.** Objetivos estratégicos do Ibama

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Resultados	Promover a melhoria da qualidade ambiental, com ênfase nas áreas urbanas e temas prioritários.
	Fortalecer a conservação, o uso sustentável e a repartição de Benefícios da Biodiversidade e dos Recursos Naturais, de forma a combater e reverter as suas perdas e a redução dos serviços ecossistêmicos.
	Reduzir o desmatamento e os incêndios nos biomas e aperfeiçoar o controle ambiental.
	Elaborar e implementar a Agenda

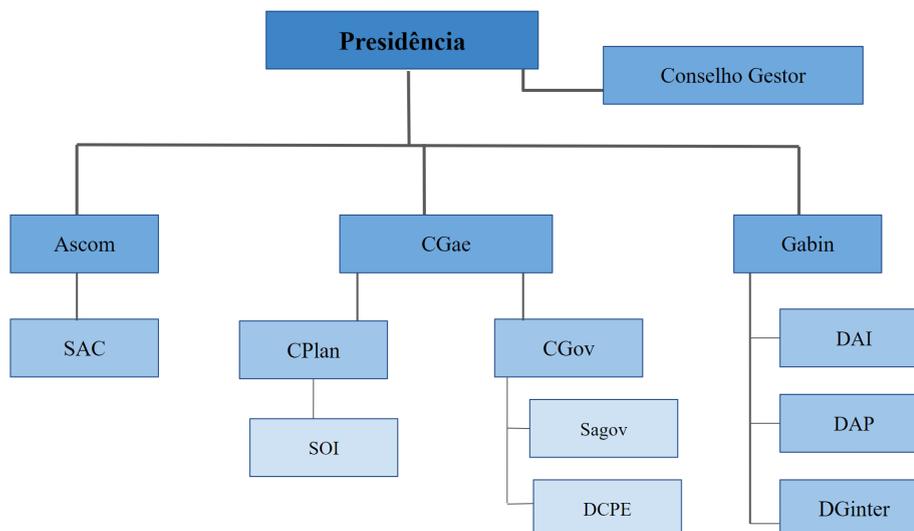
Foco de atuação	Nacional de Qualidade Ambiental Urbana.
	Viabilizar os serviços ambientais para promover o desenvolvimento sustentável, em especial, em Áreas Protegidas e Comunidades Locais.
	Promover a conservação e o manejo de espécies com base em iniciativas que prezem os diversos usos sustentáveis da biodiversidade nacional.
	Fortalecer os arranjos institucionais e os meios de implementação para o combate à mudança global do clima, seus efeitos e dos processos de desertificação e degradação do solo.
	Promover o licenciamento ambiental federal, como mecanismo de desenvolvimento sustentável do País.
	Facilitar e disseminar o uso econômico do Patrimônio Genético, em respeito às disposições previstas na Lei nº 13.123, de 20 de maio de 2015.
	Promover a conservação e a recuperação da vegetação nativa, reduzir o desmatamento ilegal e os incêndios florestais.
	Implementar processos de formação e capacitação em temáticas ambientais e induzir práticas de responsabilidade ambiental em consonância com o desenvolvimento socioeconômico.
	Aprimorar a regulação e a efetividade dos instrumentos de controle e fiscalização ambiental.
	Gerar e disseminar dados, informações e conhecimentos técnicos e científicos acerca do meio ambiente.
	Fortalecer as estruturas de governança do Ministério do Meio Ambiente e de suas Entidades Vinculadas, para apoiar a tomada de decisão.

Governança	Aperfeiçoar a governança dos projetos e recursos de cooperação internacional e nacional, no Ministério do Meio Ambiente e vinculadas.
	Aprimorar os canais de comunicação com o cidadão, buscando maior agilidade, publicidade e transparência, fortalecendo a imagem institucional.
Eficiência Administrativa	Promover uma gestão de pessoas focada na meritocracia, com desenvolvimento de competências e mobilidade atrelados aos bons resultados e à dedicação profissional.
	Promover a transformação digital com foco na qualidade dos serviços de TI e na disponibilização de informações estratégicas
	Promover o uso racional e sustentável dos bens e serviços, com foco na gestão eficiente dos recursos públicos.
	Promover uma gestão orçamentária e financeira alinhada ao planejamento estratégico integrado com as Entidades Vinculadas.

Fonte: Adaptado de Ibama (2022)

A pesquisa foi realizada na Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais (DCPE), a qual faz parte da Coordenação de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (CPLAN), que por sua vez está na estrutura organizacional da Presidência do Ibama, a qual possui a seguinte configuração:

Figura 1. Organograma da Presidência do Ibama



Fonte: Adaptado de Ibama (2022)

As divisões correspondentes às siglas e aos acrônimos na figura anterior são:

- Ascom: Assessoria de Comunicação Social
- SAC: Serviço de Apoio à Comunicação Institucional
- CGae: Coordenação-Geral de Assuntos Estratégicos
- CPlan: Coordenação de Planejamento Estratégico, Monitoramento e Avaliação
- SOI: Serviço de Organização e Inovação Institucional
- CGov: Coordenação de Governança e Apoio Institucional
- Sagov: Serviço de Apoio à Governança
- DCPE: Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais
- Gabin: Gabinete
- DAI: Divisão de Assuntos Internacionais
- DAP: Divisão de Assuntos Parlamentares
- DGinter: Divisão de Gestão e Assessoramento Interinstitucional

### 3.3. Participantes da pesquisa

O questionário elaborado para a presente pesquisa foi respondido pelos agentes públicos da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais (DCPE). A entrevista ocorreu com o chefe substituto da Divisão. O documento de autorização para o uso das informações prestadas, bem como a autorização para a divulgação da pesquisa, encontra-se no Apêndice D.

A Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais foi criada em 2017 com a missão primordial de captação de recursos financeiros externos e à estruturação da conversão de multas advindas de infrações ambientais. De acordo com o entrevistado, sua criação se deu a partir da necessidade percebida pela presidência do Instituto de criação de uma nova estrutura destinada a estas atividades. No momento, a Divisão conta com 5 (cinco) servidores efetivos e 1 (um) apoio administrativo.

Além das atribuições citadas, a DCPE tem sido redirecionada para atuar como um Escritório de Projetos do Ibama, justificando a sua escolha como objeto da pesquisa, conforme estabelecido no art. 18 de seu Regimento Interno:

Art. 18. À Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais compete: (redação dada pela Portaria nº 173, de 18 de julho de 2023)

I – coordenar a prospecção, elaboração e execução de projetos, acordos e instrumentos de repasse, na condição de escritório de projetos estratégicos do Instituto; (redação dada pela Portaria nº 173, de 18 de julho de 2023)

II – identificar e promover a captação de recursos financeiros de fontes nacionais e internacionais para execução de projetos; (redação dada pela Portaria nº 173, de 18 de julho de 2023)

III – coordenar a interlocução com apoiadores nacionais, internacionais e com o MMA e Vinculadas, na prospecção de oportunidades de elaboração e de apoio financeiro a projetos;

IV – coordenar a elaboração e aplicação das diretrizes institucionais de priorização de projetos de captação de recursos externos ao orçamento; (redação dada pela Portaria nº 173, de 18 de julho de 2023)

V – assessorar as diretorias e presidência na priorização de projetos a serem submetidos a financiadores nacionais ou internacionais, segundo diretrizes estabelecidas pelo Instituto;

VI – definir e disseminar metodologias e ferramentas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos; (redação dada pela Portaria nº 173, de 18 de julho de 2023)

VII – coordenar a execução físico-financeira dos projetos finalísticos ou especiais, decorrentes de acordos e instrumentos de repasse, que envolvam a descentralização de créditos ou captação de recursos, empreendidos pelos Órgãos Específicos Singulares e pelos Órgãos Descentralizados; e (redação dada pela Portaria n° 173, de 18 de julho de 2023)

VIII – coordenar a parametrização de sistema de informações gerenciais para apoiar a gestão de projetos, acordos e instrumentos de repasse, no âmbito do Ibama. (redação dada pela Portaria n° 173, de 18 de julho de 2023).

De acordo com o entrevistado, a Divisão atua como um escritório de suporte, auxiliando tanto na elaboração de projetos como na prestação final de contas. A integralização da Divisão com a estrutura organizacional do instituto ocorre por meio da Coordenação de Planejamento Estratégico, proporcionando maior alinhamento dos projetos com vistas à consecução do planejamento de longo prazo do Instituto.

Até o momento da entrevista, com o auxílio da Divisão, foram criados 24 (vinte e quatro) projetos, 11 (onze) projetos estão em andamento e 5 (cinco) projetos foram concluídos com sucesso. Os projetos desenvolvidos pelo Ibama são estruturantes, como construção de estrutura física, capacitação e sistemas, sendo voltados às questões de fiscalização, combate a incêndios, desmatamento, poluição do ar, emissão de gás carbônico, comércio exterior, autorização de espécies próprias da fauna e da flora e projetos de manejo sustentável.

### **3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A pesquisa se desenvolveu a partir da aplicação de dois questionários por meio de correspondência eletrônica e uma entrevista com o chefe substituto da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais (DCPE) do Ibama, a qual atua como um Escritório de Projetos.

O questionário I é composto por questões objetivas voltadas à identificação do nível de maturidade em gestão de projetos, de forma que proporcione uma análise mais completa a respeito da aplicação de ferramentas de gerenciamento de

projetos, considerando o contexto em que o objeto da presente pesquisa se encontra. Para tal será aplicado um questionário adaptado, utilizando o modelo PRADO-MMGP como base. A necessidade de adaptação se dá por uma questão de simplificação da aplicação dos instrumentos de pesquisa. O questionário conta com um total de sete perguntas, com pontos atribuídos a cada opção de resposta. O referido documento encontra-se no Apêndice A. Para sua validação, foram realizados testes e ajustes para que as respostas fornecidas para cada característica correspondessem ao nível de maturidade descrito por Prado.

O questionário II é composto por 6 blocos de questões discursivas relacionadas a implementação de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos, considerando as especificidades da Administração Pública. O primeiro bloco é composto por perguntas gerais sobre a criação e atribuições do escritório de projetos. Os blocos 2, 3, 4, 5 e 6 são compostos por perguntas específicas aos grupos de processos de um projeto, sendo elas relacionadas aos objetivos da presente pesquisa. E, por fim, o último bloco é composto por perguntas sobre as expectativas de evolução do escritório de gestão de projetos, objeto da presente pesquisa. O questionário conta com um total de quarenta perguntas e se encontra no Apêndice B.

Os assuntos discutidos na entrevista dizem respeito às atividades exercidas no escritório de projetos e suas características intrínsecas, sendo um aprofundamento e um complemento às respostas dos questionários.

### **3.5. Procedimentos de coleta de dados**

Para a realização da pesquisa, foram consultadas organizações públicas que continham divisões e coordenações as quais exerciam a função de escritório de projetos em sua estrutura organizacional. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) foi contactado por meio de ligação telefônica, a partir do número telefônico informado no site GOV.BR na seção “Quem é quem”.

A partir desta ligação telefônica, foi consultada a possibilidade da aplicação da presente pesquisa no Instituto, a resposta positiva foi de um endereço de e-mail informado para o envio de um documento de Solicitação de uso de informações.

Após esse procedimento, os questionários I e II foram encaminhados para o endereço de e-mail informado. O questionário foi respondido por um servidor da Divisão e retornou dias após seu envio e uma data foi marcada para a realização da entrevista via Teams para tratar de assuntos relacionados ao questionário encaminhado e outras questões a respeito das atividades e características do escritório de projetos.

A entrevista ocorreu no dia 30 de outubro de 2023, às 16 horas, com a presença do chefe substituto da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais. A entrevista foi transcrita com base na gravação gerada por essa, a qual se encontra no Apêndice C.

### 3.6. Análise de dados

Quanto ao questionário I, referente à classificação de maturidade do Escritório de Projetos, foram atribuídas margens de pontos para cada nível, conforme as características apresentadas por Prado (2015) em seu trabalho, conforme o Quadro 7. As questões elaboradas e seus respectivos itens estão no quadro a seguir:

**Quadro 9.** Questões do questionário I e seus respectivos itens

Questões	Itens
1- Quanto à competência em gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?	a) Dispersos b) Básicos c) Avançados
2- Quanto à competência técnica e contextual em gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?	a) Dispersos b) Básicos c) Avançados
3- Quanto ao uso de metodologias em projetos, como você define a atual situação da organização?	a) Não houve tentativas b) Tentativas isoladas de utilização de metodologias

	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Implantada e Padronizada</li> <li>d) Estabilizada</li> <li>e) Otimizada</li> </ul>
4- Quanto a informatização no gerenciamento de projetos, como você define a atual situação da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tentativas isoladas</li> <li>b) Implantada</li> <li>c) Estabilizada</li> <li>d) Otimizada</li> </ul>
5- Quanto a relação do setor responsável pelo gerenciamento de projetos com a estrutura organizacional, como você define a atual situação da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há</li> <li>b) Implantada</li> <li>c) Estabilizada</li> <li>d) Otimizada</li> </ul>
6- Quanto aos relacionamentos humanos quanto à difusão de boas práticas de gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Boa vontade por parte dos servidores</li> <li>b) Algum avanço na difusão de boas práticas em gestão de projetos</li> <li>c) Maturidade</li> </ul>
7- Quanto ao alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, como você define a atual situação da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não há alinhamento claro</li> <li>b) Alinhamento em fase inicial</li> <li>c) Alinhado com a estratégia da organização</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base no modelo MMGP-Prado.

A pontuação possível do questionário é de no mínimo 5 (cinco) e no máximo 25 (vinte e cinco). Para cada item de cada questão, foram atribuídos pontos que são de no mínimo 0 (zero) e no máximo 4 (quatro), conforme quadro a seguir:

**Quadro 10.** Pontos atribuídos aos itens das questões

Questão	Item a)	Item b)	Item c)	Item d)	Item e)
1	1 ponto	2 pontos	3 pontos	-	-
2	1 ponto	2 pontos	3 pontos	-	-
3	0 pontos	1 pontos	2 pontos	3 pontos	4 pontos
4	1 pontos	2 pontos	3 ponto	4 pontos	-
5	0 pontos	2 ponto	3 pontos	4 pontos	-
6	1 ponto	3 pontos	4 pontos	-	-

7	1 ponto	2 pontos	3 pontos	-	-
---	---------	----------	----------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a classificação do Escritório de Projetos, foram analisadas as respostas fornecidas e realizada uma soma dos pontos. As classificações de níveis ocorrem de acordo com a margem de pontos estabelecida, conforme quadro a seguir:

**Quadro 11.** Margem de pontuação para cada nível de maturidade

<b>Nível de maturidade</b>	<b>Margem de pontuação</b>
Nível 1 – Inicial	De 5 pontos a 9 pontos
Nível 2 – Conhecido	De 10 pontos a 14 pontos
Nível 3 – Padronizado	De 15 pontos a 20 pontos
Nível 4 – Gerenciado	De 21 pontos a 24 pontos
Nível 5 – Otimizado	25 pontos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a realização da análise das respostas fornecidas no questionário II e nas questões levantadas na entrevista e registradas em transcrição, foi adotada a estratégia descritiva de análise de dados qualitativos, que segundo Gil (2021) possui as seguintes etapas: 1) Criação e organização dos arquivos de dados; 2) Definição de uma estrutura básica de análise; 3) Seleção de dados significativos; 4) Organização do material; 5) Triangulação dos dados; 6) Exibição dos dados; e 7) Atribuições de significados.

Para a etapa 1, “Criação e organização dos arquivos de dados”, foi realizada uma transcrição da entrevista e os documentos foram organizados para suas respectivas análises individuais. Para a etapa 2, “Definição de uma estrutura básica de análise”, foram criadas categorizações de acordo com os objetivos de pesquisa e com o intuito de cada pergunta elaborada.

As perguntas do questionário II foram formuladas de maneira que possibilitasse uma análise direcionada aos objetivos estabelecidos para a presente pesquisa. Para fins de organização, as perguntas foram separadas por blocos, o bloco 1 é composto por perguntas introdutórias com fins de contextualização. Os

blocos 2, 4, 5 e 6 estão relacionados aos grupos de processos do ciclo de projetos. O bloco 7 é composto por perguntas que visam à contextualização e à perspectiva do entrevistado em relação ao EGP. A relação entre as questões e seu propósito para a presente pesquisa encontram-se no quadro a seguir:

**Quadro 12.** Propósito das questões

<b>Questões</b>	<b>Propósito</b>
Bloco 1: questões 1, 2, 3 e 4 Bloco 7: questões 2, 3 e 4	Contextualização
Blocos 2 ao 6: questões 1 e 2	Objetivo específico: Identificar as principais práticas e ferramentas utilizadas nos grupos de processos de gestão de projetos.
Blocos 2 ao 6: questão 3	Objetivo específico: Verificar os impactos notáveis resultantes da implementação de práticas de gestão de projetos.
Blocos 2 ao 6: questão 4	Objetivo específico: Verificar os principais fatores que facilitam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público.
Blocos 2 ao 6: questão 5	Objetivo específico: Verificar as principais adaptações realizadas para a implementação de práticas de gestão de projetos, considerando as características específicas do setor público.
Blocos 2 ao 6: questão 6	Objetivo específico: Verificar os principais fatores que dificultam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público.
Bloco 7: questões 1, 5 e 6	Perspectiva do entrevistado

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para a etapa 3, “Seleção de dados significativos”, uma leitura dos documentos foi realizada e os dados significativos foram selecionados para estarem presentes nas seções de resultados e de discussão. Para a etapa 4, “Organização do material”, as respostas foram classificadas de acordo com as categorias

estabelecidas na etapa 2. Para a etapa 5, “Triangulação dos dados”, os dados coletados mediante as respostas fornecidas no questionário II e na transcrição foram comparados e foram realizadas as necessárias integrações entre estes.

Para a etapa 6, “Exibição dos dados”, na seção de “Resultados e Discussão” foram criadas subseções específicas para cada objetivo de pesquisa. Para a etapa 7, “Atribuições de significados”, os dados devidamente categorizados foram interpretados e descritos na seção de “Resultados e Discussão”.

Ademais, foram consultados dados institucionais do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, por meio do site GOV.BR, sítio eletrônico oficial do Governo Federal para fins de adição a contextualização da pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados obtidos na presente pesquisa por meio dos dados gerados na aplicação dos questionários I e II, além dos dados analisados na transcrição da entrevista.

### 4.1. Nível de maturidade do Escritório de projetos

A partir das respostas fornecidas no questionário I, a Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais foi classificada como um Escritório de Projetos com maturidade “Nível 2 – Conhecido”.

Quanto à competência em gerenciamento de projetos, a Divisão definiu como “básica”. Quanto às competências técnica e contextual, a Divisão definiu sua situação como “dispersa”. Quanto ao uso de metodologias em projetos, a Divisão definiu sua situação como “tentativas isoladas de utilização de metodologias”. Quanto à informatização no gerenciamento de projetos, a Divisão definiu sua situação como “tentativas isoladas”.

Quanto à relação entre a Divisão e a estrutura organizacional do órgão, essa definiu sua situação como “Estabilizada”. Quanto aos relacionamentos humanos na difusão de boas práticas em gerenciamento de projetos, a Divisão definiu sua situação como “Boa vontade por parte dos servidores”. Quanto ao alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, a Divisão definiu sua situação como “Alinhamento em fase inicial”. A soma de pontos para o questionário foi de 11 pontos, conforme gabarito:

**Quadro 13.** Gabarito do questionário I.

<b>Questão</b>	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
<b>Item selecionado</b>	b)	a)	b)	a)	c)	a)	b)
<b>Pontos obtidos</b>	2	1	1	1	3	1	2

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base nas respostas fornecidas no questionário I.

Segundo Prado (2015), o “Nível 2 – Conhecido” de maturidade em Gestão de Projetos tem como característica: o estabelecimento de uma linguagem comum em gerenciamento de projetos, estimulado pelo setor responsável; conhecimentos introdutórios em gerenciamento de projetos; uso introdutório de ferramentas, iniciativas para o planejamento e controle de projetos; e o despertar a respeito da importância da implementação de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos.

De acordo com a perspectiva do entrevistado, o Escritório de Projetos do Ibama está classificado em níveis iniciais de gerenciamento de projetos. Observam-se características do nível 2 de maturidade na Divisão. Segundo o entrevistado, existem capacitações pontuais em gerenciamento de projetos e captação de recursos, desenvolvidas pela Divisão aos outros agentes públicos do Ibama, ademais os agentes públicos da referida divisão pretendem aplicar as metodologias ágeis do PMBOK de forma a estabelecer uma estrutura para o gerenciamento de projetos. Além disso, o entrevistador destacou a questão da carência de uma plataforma que permita a realização de um controle sistêmico de prazos, do cronograma e de entregas.

Quanto às expectativas para o futuro do Escritório de Projetos, os agentes públicos da Divisão pretendem desenvolver a maturidade do Escritório de Projetos, implementar metodologias ágeis de Gerenciamento de Projetos, fortalecer e capacitar às áreas executoras de projetos; implementar ferramentas tecnológicas e práticas modernas de gerenciamento de projetos no âmbito do Escritório de Projetos, disseminar a cultura de projetos no Instituto. Destaca-se que o aperfeiçoamento da governança dos projetos é um dos objetivos estratégicos do Ibama.

## **4.2. Principais Ferramentas e Práticas utilizadas pelo Escritório de Projetos**

Entre as ferramentas e práticas utilizadas pela Divisão no gerenciamento de projetos, foram apontadas:

- *Brainstorming*

- Gestão de Riscos
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
- Plataforma Teams
- Suíte de escritório da Microsoft Office
- Sistema Gestão de Informações Estratégicas (Geprod)
- Sistemas governamentais orçamentários (Siafi/Siap)
- Canais oficiais de comunicação do Ibama, como a página GOV.BR, redes sociais oficiais e o Diário Oficial da União.

Como mencionado nas seções anteriores, a DCPE atua como um escritório de suporte em gerenciamento de projetos, realizando atividades de apoio na elaboração de projetos, monitoramento, controle e auxílio na prestação de contas.

Entre as atividades exercidas no processo de iniciação de um projeto, foram apontadas:

- Prospecção de financiadores externos com vistas ao financiamento de iniciativas relativas à matéria “projetos”
- Assessoramento na elaboração do escopo do projeto nas áreas técnicas do Instituto e os instrumentos legais correspondentes
- Revisão geral do escopo do projeto (entregas, prazos, pessoal, orçamento e financeiro)
- Submissão do projeto ao financiador externo.

As ferramentas e práticas apontadas como utilizadas neste processo foram:

- *Brainstorming*
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
- Plataforma Teams
- Suíte de escritório da Microsoft Office
- Gestão de Informações Estratégicas (Geprod).

Entre as atividades exercidas no processo de planejamento de um projeto, foram apontadas:

- Suporte e coordenação das atividades relacionadas ao planejamento do projeto por outras áreas;
- Realização de *workshops*, de modo a gerar novas ideias; e

- Realização de treinamentos das áreas em metodologias de gestão de projetos.

As ferramentas e práticas apontadas como utilizadas neste processo foram:

- *Brainstorming*
- Microsoft Teams
- Suíte de Escritório Microsoft Office – Excel
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Entre as atividades exercidas no processo de execução de um projeto, foram apontadas:

- Atividades de suporte na execução de projetos, como o dirimir de dúvidas
- Interlocução com os agentes financeiros e realização de reuniões para facilitar a interlocução das áreas técnicas ou para proposição das melhores soluções para eventuais problemas que ocorram durante a execução dos projetos.

As ferramentas e práticas apontadas como utilizadas neste processo foram:

- Microsoft Teams; *Brainstorming*
- Suíte de Escritório da Microsoft Office
- Gestão de Informações Estratégicas (Geprod)
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
- Sistemas governamentais orçamentários (Siafi/Siap).

Entre as atividades exercidas no processo de monitoramento e controle de um projeto, foram apontadas:

- Reuniões periódicas com as equipes executoras dos projetos finalísticos para atualização do “status” das atividades previstas no plano de trabalho e dos produtos a serem entregues
- Acompanhamento sistemático das informações dispostas no sistema SEI e Geprod com vistas à execução tempestivo do cronograma de trabalho

- Solicitação de informações referentes aos projetos via expediente SEI, para obter dados precisos e atualizados das atividades empreendidas no escopo do projeto
- Acompanhamento de prestação de contas anual, final ou extraordinária com o fito de garantir fiel execução do plano de trabalho disposto no bojo do projeto
- Fornecimento de sugestões corretivas remetidas às áreas executoras e designação de agenda para tratar de projeto em específico, quando constatada irregularidades ou atraso nas entregas previstas.

As ferramentas e práticas apontadas como utilizadas no processo de monitoramento e controle de projetos foram:

- Gestão de Riscos
- *Brainstorming*
- Plataforma Teams
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
- Gestão de Informações Estratégicas – Geprod
- Suíte de escritório da Microsoft Office.

Entre as atividades exercidas no processo de encerramento de um projeto, foram apontadas:

- Apoio na conclusão de prestação de contas final incumbência da área executora do projeto
- Remessa da competente prestação de contas final (relatório) com anexos pertinentes (documentos probatórios) aos financiadores e entidades interessadas;
- Atualização na Plataforma Geprod e Portfólio de Projetos (Planilha Excel) da conclusão do projeto e inserção dos documentos que comprovam a fiel prestação de contas e o encerramento do projeto
- Inserção de Termo de Encerramento nos autos SEI que versa sobre o projeto em específico
- Divulgação nas plataformas oficiais do Ibama dos resultados e entregas obtidos no transcorrer do projeto (etapa de implementação).

As ferramentas e práticas apontadas como utilizadas neste processo foram:

- Processo na plataforma de Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
- Gestão de Informações Estratégicas (Geprod)
- Suíte de Escritório da Microsoft Office
- Canais oficiais de comunicação Ibama (Página GOV.BR, Redes sociais corporativas, Diário Oficial da União [DOU]).

A Divisão destaca que houve tentativas de implementação do *software* “Microsoft Project”, porém infrutíferas devido à ausência de orçamento com vistas à capacitação dos servidores para atuação no referido sistema.

Os benefícios observados nas ferramentas citadas serão descritos na seção seguinte.

### **4.3. Impactos Percebidos com a Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos**

Conforme respostas obtidas no questionário II, muitos foram os benefícios observados na implementação de ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos, que permitiram tanto uma melhor governança nos diversos processos de gerenciamento de projetos quanto uma maior facilidade nas rotinas administrativas como um todo.

No processo de iniciação de um projeto, os benefícios observados na utilização de tais ferramentas foram a oficialização das demandas, com vistas ao cumprimento dos Princípios Constitucionais da Legalidade e Publicidade, a facilitação na interlocução entre os partícipes (área técnica, Escritório de Projetos e instituições parceiras) interessados na consecução do projeto, a otimização na confecção de projetos e adequação aos *templates* dos financiadores externos, em razão da possibilidade de edição múltipla de documentos pelas partes interessadas e o monitoramento do cronograma do plano de trabalho inseridos no escopo dos projetos por intermédio do calendário *online*, passível de compartilhamento entre os responsáveis pela execução das atividades, além da obtenção de uma visão geral e dinâmica dos projetos em andamento, prestação de contas ou concluídos, que

permite ágil visualização dos objetivos, entregas, equipe executora, gestão orçamentária financeira, além de conter arquivos probatórios dos projetos.

No processo de planejamento de um projeto, os benefícios observados na utilização de tais ferramentas foram o compartilhamento de conhecimento e a cooperação entre os participantes na execução do planejamento do projeto, além da concretização do plano de trabalho, com metas, objetivos, prazos e valores, os quais são essenciais para a completude do planejamento.

No processo de execução de um projeto, os benefícios observados na utilização de tais ferramentas foram a resolução de problemas que surgem no decorrer da execução dos projetos, o compartilhamento de conhecimento e a possibilidade de discussão integrada para a resolução dos desafios atinentes à gestão de projetos na área pública.

No processo de monitoramento e controle de um projeto, os benefícios observados na utilização de tais ferramentas foram a facilitação na constatação de falhas na execução e atrasos nas entregas dos projetos, a célere interlocução entre as partes interessadas e os responsáveis pelas entregas previstas e a oficialização e documentação das demandas requeridas pelo Escritório de Projetos.

No processo de encerramento de um projeto, os benefícios observados na utilização de tais ferramentas foram a divulgação dos resultados alcançados à sociedade pelos projetos empreendidos pelo Ibama, a oficialização e otimização da gestão documental relativa à documentação probatória dos projetos, a facilitação na interlocução entre o escritório de projetos, áreas executoras e entidades parcerias, além do intercâmbio de informações prospectadas no decorrer da execução dos projetos.

Entre os benefícios, podemos destacar a facilitação na prestação eficiente de contas à população, essa é um elemento indispensável para o bom funcionamento das entidades públicas, observando os princípios da Legalidade e Publicidade da Administração Pública. A Plataforma de Gestão de Informações Estratégicas (Geprod), utilizada em quase todo o ciclo de vida dos projetos do Ibama, é um sítio eletrônico gerenciada pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, a qual dispõe de informações e documentos de programas e projetos desenvolvidos por meio de cooperação e acordos entre organizações privadas nacionais e internacionais, governos estrangeiros e órgãos/entidades

públicas nacionais e internacionais, possibilitando o acesso por parte dos cidadãos a estas informações.

O exposto por Kreutz e Vieira (2018), quanto às possibilidades de otimização na alocação de recursos e aumento na eficiência a partir da implementação do gerenciamento de projetos na Administração Pública, foram observados na presente pesquisa, a partir das percepções dos agentes públicos da Divisão responsável por estas atividades. A integração e compartilhamento de informações durante todos os processos do ciclo de vida de um projeto é essencial no gerenciamento de projetos e, com a utilização de ferramentas apropriadas, pode garantir maior eficiência e governança nestas atividades.

#### **4.4. Adaptações Realizadas na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos**

Quando perguntados a respeito de adaptações realizadas no uso de ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos, os agentes públicos da divisão informaram que as adaptações realizadas para a utilização destas levaram em consideração a natureza da própria autarquia, cuja pauta de seus projetos consiste na temática de conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais.

#### **4.5. Fatores Facilitadores na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos**

Para a implementação de ferramentas e práticas em gestão de projetos, os fatores facilitadores percebidos pelos agentes públicos da Divisão foram:

- A boa receptividade pelas partes interessadas; os Instrumentos Normativos (Portarias, Decretos e Regulamentos) que impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores

- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama
- O assessoramento pelo Ministério do Meio Ambiente e Clima.

Além destes fatores, a capacidade técnica da equipe foi apontada como um fator facilitador, por promover uma discussão saudável com vistas ao desenvolvimento de um escopo adequado, gerando, desse modo, interações construtivas.

Considerando a natureza integrativa dos projetos desenvolvidos pelo Instituto, devido ao envolvimento de mais de uma área finalística do Ibama, a formação de equipes multidisciplinares, com os mais variados conhecimentos, demandam o uso de ferramentas que permitam o trabalho compartilhado, surgindo assim como um fator facilitador.

Quando apontados os Instrumentos Normativos, como no caso das Portarias, Decretos e Regulamentos, percebe-se que a subversão da premissa de que os aspectos burocráticos da Administração Pública surgem apenas como limitadores no exercício de suas atividades. Entretanto, como observado neste caso, a normatização, característica da Administração Burocrática, surge como um facilitador, pois assegura que exista o controle e monitoramento efetivo da atuação dos agentes públicos e da Administração Pública como um todo e estimulando a boa governança em suas atividades conforme os princípios da Legalidade e Moralidade da Administração Pública.

Neste caso, percebe-se que a boa receptividade por parte dos agentes públicos e integração do Escritório de Projetos à estrutura organizacional da Autarquia garante a plena integração e compartilhamento de informações, facilitando a disseminação do uso de ferramentas e práticas de gestão de projetos.

#### **4.6. Fatores Dificultadores na Implementação de Ferramentas e Práticas de Gestão de Projetos**

Quantos aos fatores dificultadores observados na implementação de ferramentas e práticas de gestão de projetos, os agentes públicos da Divisão

destacaram as questões orçamentárias. Um exemplo citado pelo chefe substituto na entrevista foi a tentativa de aquisição de licenças para o uso do *software* Microsoft Project, a qual não houve êxito devido questões orçamentárias para sua aquisição.

Além disso, a falta de ações de capacitação para o uso de certas ferramentas e implementação de práticas ágeis foi apresentada como um empecilho, pois sem a promoção do desenvolvimento de competências técnicas para a utilização das referidas ferramentas, o seu uso será infrutífero e gerará insucesso alcance dos objetivos de sua plena implementação.

De acordo com Nelson (2010), as ações de capacitação, independente de sua duração e modalidade, se apresentam como ferramentas de gestão pública essenciais na visão de um Estado moderno eficiente. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe em seu art. 3:

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais. ([Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020](#))

§ 1º O PDP deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; ([Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020](#))

II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;

III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;

IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;

VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;

X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e

XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Nesse sentido, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) surge como um importante instrumento de planejamento de capacitações, identificando as principais lacunas de competências por meio de realização de diagnósticos. A partir deste mapeamento de necessidades de capacitações, as organizações públicas conseguem realizar um planejamento com base na realidade administrativa observável e o alinhamento estratégico do órgão.

O planejamento por meio do PDP e a execução de ações de capacitação exercem um papel fundamental na implementação de novas ferramentas e modelos de gestão na Administração Pública, facilitando a implementação de novas práticas e modelos de gestão no órgão. Entretanto, entende-se que são estabelecidas prioridades no uso de recursos em uma organização e, desse modo, a previsão de recursos para capacitação é um dos principais elementos a ser analisado na elaboração e na execução do PDP.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa buscou investigar como o uso de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos ocorre em escritórios de projetos de organizações públicas. A pesquisa foi aplicada na Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais (DCPE) do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

Os objetivos específicos da presente pesquisa foram os de identificar o nível de maturidade do escritório de projetos participante da pesquisa, identificar as principais práticas e ferramentas utilizadas nos grupos de processos de gestão de projetos, verificar os principais fatores que dificultam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público, verificar os principais fatores que facilitam a implementação de práticas de gestão de projetos no setor público, verificar as principais adaptações realizadas para a implementação de práticas de gestão de projetos, considerando as características específicas do setor público e verificar os impactos percebidos a partir da implementação de práticas de gestão de projetos.

A identificação das principais práticas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos e seus benefícios foram identificados e descritos em seções específicas deste trabalho. Quanto às adaptações realizadas, foi apontado que essas adaptações eram referentes a adequação de seu uso à natureza das atividades desenvolvidas pelo Instituto. Ressalta-se que certas ferramentas citadas foram desenvolvidas para o uso no setor público, como no caso das plataformas SEI, utilizadas no andamento de processos administrativos do setor público, e a Geprod, a qual permite a prestação de contas, observando os princípios da Legalidade e Publicidade.

No que diz respeito aos fatores facilitadores na implementação de ferramentas e práticas de gestão de projetos, foram observados:

- Capacidade técnica da equipe; a boa receptividade pelas partes interessadas nos projetos
- Instrumentos Normativos (como Portarias, Decretos e Regulamentos), os quais impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores,

- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama
- Assessoramento pelo Ministério do Meio Ambiente e Clima.

Quanto aos fatores dificultadores, a questão orçamentária foi destacada, por sua carência impossibilitar a realização de capacitações no uso de ferramentas de gerenciamento de projetos, dificultando, assim, as pretendidas implementações. Desse modo, considera-se que o objetivo da presente pesquisa foi alcançado.

A presente pesquisa contribuiu para o campo de pesquisa relacionado a Administração Pública e seu processo de modernização, fornecendo uma visão de como os fatores característicos e presentes no setor público podem influenciar positivamente ou negativamente na implementação de novas ferramentas e práticas que buscam proporcionar maior eficiência nas atividades e rotinas administrativas do setor, além de identificar os benefícios observados em sua implementação.

Ressalta-se que esta pesquisa é um estudo de caso único, apresentando, portanto, a percepção de realidade de apenas uma organização a respeito do gerenciamento de projetos. Desse modo, a realização de pesquisas futuras no mesmo eixo temático, sendo aplicadas em organizações públicas com características distintas e de diferentes esferas da Administração Pública, contribuirá para este campo de pesquisa, possibilitando a obtenção de uma visão mais ampla da realidade observável, das transformações em andamento e das expectativas para o futuro da Administração Pública.

Em suma, observou-se que fatores relacionados à boa receptividade por parte dos servidores são essenciais no processo de implementação de novas práticas. Ademais, observa-se que as certas especificidades do modelo Burocrático da Administração Pública podem surgir como facilitadores na implementação de ferramentas que promovam maior eficiência nas atividades do setor público, subvertendo a ideia de que os processos normativos apenas engessam o exercício de suas atividades e demonstrando que a coexistência entre o modelo Burocrático e o modelo Gerencial pode ser benéfica para a Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

BERQUÓ, L. T. A. P. P. **O princípio da eficiência e o setor público não-estatal.** *Prim Facie*, [S. l.], v. 3, n° 4, p. 140–156, 2010.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República [2019]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 21 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989.** Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. [1989]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7735.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **Sobre o Ibama.** [S. l.]: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 12 jan. 2018. Atualizado em 16 set. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/ibama/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-o-ibama#:~:text=A%20fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20ambiental%20e%20a%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20de%20penalidades%20administrativas.&text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20e%20a%20dissemina%C3%A7%C3%A3o%20de%20informa%C3%A7%C3%B5es%20relativas%20ao%20meio%20ambiente.&text=O%20monitoramento%20ambiental%2C%20principalmente%20no,desmatamentos%2C%20queimadas%20e%20inc%C3%AAndios%20florestais.&text=O%20apoio%20%C3%A0s%20emerg%C3%AAncias%20ambientais>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **Regimento Interno do Ibama.** [S. l.]: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. 20 abr. 2022. Atualizado em 23 nov. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/ibama/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/regimento-interno-do-ibama>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil.** *Revista do Serviço Público*, v. 49, pp. 5-42. 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública burocrática à gerencial.** *Revista do Serviço Público*, v. 47, n° 1, pp. 53-87. 1996.

DAHMOUCH, Mônica Santos; BERSTEIN, Mariana Augusta Ferrari do Outeiro; FERNANDES, Michelle Casal; SANTOS, Beatriz Ferreira Oliveira. **A Gestão De Projetos Como Ferramenta Para Administração Pública Eficiente: Estudo De Caso Da Fundação Cecierj.** *Cadernos Do Desenvolvimento Fluminense*, n° 22, 11-39, jun. 2022.

DE SOUSA, Talita Ferreira; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Estudo Bibliométrico dos principais modelos em maturidade em gerenciamento de projetos**. Perspectivas em gestão & conhecimento, vol. 5, pp. 5-26. out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo; MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; COSTA, Danilo. **Organização Administrativa: a evolução da Administração Pública e sua modernização até a administração gerencial e o princípio da eficiência**. Revista processus de estudo de gestão, Jurídicos e Financeiros, vol. 11 (41) pp. 88-107. 2020.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. Editora Blucher, 2011.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. **A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades**. Revista Gestão Pública. v. 9, n° 1. 2018.

MELO, Antony; DOLCI, Décio Bittencourt; CERQUEIRA, Lucas Santos. **Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma Da Nova Administração Pública**. Revista Brasileira de Políticas Públicas E Internacionais – RPPI 4.1. jul. 2019.

MELO, William; NASIF, Roberto; MARQUES, Guilherme; NIPPES, Rodrigo. **Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública**. Revista do Serviço Público – RSP, v. 63, n° 4, pp. 435-454. out. 2012.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA. **Geprod – Gestão de Informações Estratégicas**. Disponível em: <<https://geprod.mma.gov.br/homepage>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MOUTINHO, José Da Assunção; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Gestão de Projetos no Contexto Público: Mapeamento do Campo de Investigação**. Revista De Administração Pública (Rio De Janeiro) 54, n° 5, pp. 1260-285. 2020.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; SOUSA NETO, Manoel Veras De; MILITO, Cláudia Maria; OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo César Medeiros De. **Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: o Caso de um Governo Estadual**. Revista De Administração (São Paulo), 49.2, pp. 415-28, abr. 2014.

NELSON, Luiz Carlos Nóbrega. **Capacitação e afastamento de servidores públicos da União: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes**. Segurança Pública & Cidadania, v. 4, n. 1, p. 35-72, 2012.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance?**. Public Management Review, 8:3, 377-387, 2006.

PINHEIRO, Marcelo Torres; ROCHA, Mônica Aparecida da Silva. **Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados**. Revista do Serviço Público – RSP, v. 63, n° 2, pp. 199-215, abr. 2012.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves. **Gestão de projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. 1° seminário nacional de planejamento e desenvolvimento, Curitiba, PR, 2013.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017. Acesso via *Google Books*.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: FALCONI Editora. 3. ed. 2015. Acesso via *Google Books*.

SAFAIE, Monireh. **Capacity Maturity Model Integration, Quality Techniques, and Agile Manufacturing in Management**. Cambridge Scholars Publishing. 2022. Acesso via *Google Books*.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Bookman°Porto Alegre, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO I

O presente questionário é baseado no modelo de maturidade PRADO-MMGP, composto por questões voltadas à identificação do nível de maturidade do escritório de projetos, de forma que permita a integração entre o nível atual de maturidade do EGP e a aplicação de ferramentas nos processos e uma análise mais completa dos resultados da presente pesquisa.

1- Quanto à competência em gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?

- a) Dispersos
- b) Básicos**
- c) Avançados

2- Quanto à competência técnica e contextual em gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?

- a) Dispersos**
- b) Básicos
- c) Avançados

3- Quanto ao uso de metodologias em projetos, como você define a atual situação da organização?

- a) Não houve tentativas
- b) Tentativas isoladas de utilização de metodologias**
- c) Implantada e Padronizada
- d) Estabilizada
- e) Otimizada
- f)

4- Quanto à informatização no gerenciamento de projetos, como você define a atual situação da organização?

a) **Tentativas isoladas**

b) Implantada

c) Estabilizada

d) Otimizada

5- Quanto a relação do setor responsável pelo gerenciamento de projetos com a estrutura organizacional, como você define a atual situação da organização?

a) Não há

b) Implantada

c) **Estabilizada**

d) Otimizada

6- Quanto aos relacionamentos humanos, quanto à difusão de boas práticas de gestão de projetos, como você define a atual situação da organização?

a) **Boa vontade por parte dos servidores**

b) Algum avanço na difusão de boas práticas em gestão de projetos

c) Maturidade

7- Quanto ao alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, como você define a atual situação da organização?

a) Não há alinhamento claro

b) **Alinhamento em fase inicial**

c) Alinhado com a estratégia da organização

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO II**

O presente questionário é composto por 6 blocos de perguntas relacionados à implementação de ferramentas e boas práticas de gestão de projetos, considerando as especificidades da Administração Pública.

### **Primeiro Bloco – perguntas iniciais:**

Este bloco é composto por perguntas iniciais.

#### **1. Quando o escritório de projetos foi criado?**

**R:** Desde 2017, o Ibama tem perseguido esse caminho com a criação da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais (DCPE), inicialmente vinculada à Presidência do Instituto, com missão primordialmente voltada à captação de recursos financeiros externos e à estruturação da conversão de multas decorrentes de infrações ambientais. Após essa experiência, a unidade tem sido redirecionada para atuar como o Escritório de Projetos do Ibama, cuja perspectiva foi materializada no Regimento Interno.

#### **2. Como foi o processo de criação?**

**R:** Nova presidência que mapeou a necessidade de uma nova estrutura destinada à operacionalização e captação de recursos.

#### **3. Quais são as principais atribuições deste escritório?**

**R:** Conforme descrito no Regimento Interno, compete à Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais:

- I – coordenar a prospecção, elaboração e execução de projetos, acordos e instrumentos de repasse, na condição de escritório de projetos estratégicos do Instituto;

- II – identificar e promover a captação de recursos financeiros de fontes nacionais e internacionais para execução de projetos;
- III – coordenar a interlocução com apoiadores nacionais, internacionais e com o MMA e Vinculadas, na prospecção de oportunidades de elaboração e de apoio financeiro a projetos;
- IV – coordenar a elaboração e aplicação das diretrizes institucionais de priorização de projetos de captação de recursos externos ao orçamento;
- V – assessorar as diretorias e presidência na priorização de projetos a serem submetidos à financiadores nacionais ou internacionais, segundo diretrizes estabelecidas pelo Instituto;
- VI – definir e disseminar metodologias e ferramentas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos;
- VII – coordenar a execução físico-financeira dos projetos finalísticos ou especiais, decorrentes de acordos e instrumentos de repasse, que envolvam a descentralização de créditos ou captação de recursos, empreendidos pelos Órgãos Específicos Singulares e pelos Órgãos Descentralizados; e
- VIII – coordenar a parametrização de sistema de informações gerenciais para apoiar a gestão de projetos, acordos e instrumentos de repasse, no âmbito do Ibama.

#### **4. Quantos servidores estão alocados no Escritório de Projetos?**

**R:** No momento, há 5 servidores e 1 apoio administrativo.

#### **5. Como se dá a integralização com a estrutura organizacional do órgão?**

**R:** Ocorre a integração por meio da coordenação de planejamento estratégico do Ibama. Estamos alocados na Presidência, vinculados à Coordenação-Geral de Gestão Estratégica. Dessa forma, é possível que haja o alinhamento dos projetos com vistas à consecução do planejamento de longo prazo do Ibama.

## **Segundo Bloco – processo de iniciação de um projeto:**

Este bloco é composto por perguntas gerais relacionadas ao processo de inicialização de um projeto.

### **1. Quanto ao processo de iniciação de um projeto, quais são as atividades executadas por este escritório?**

**R:**

- Prospecção de financiadores externos com vistas ao financiamento de iniciativas relativas à matéria “projetos”;
- Assessoramento na elaboração do escopo do projeto junto às áreas técnicas do Instituto e os instrumentos legais correspondentes; e
- Revisão geral do escopo do projeto (entregas, prazos, pessoal, orçamento e financeiro); submissão do projeto ao financiador externo.

### **2. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas nessas atividades?**

**R:**

- *Brainstorming*;
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI!);
- Plataforma Teams;
- Suíte de escritório da Microsoft Office;
- Gestão de Informações Estratégicas – Geprod.

### **3. Quais são os benefícios observados na utilização de tais ferramentas?**

**R:**

- Oficialização das demandas, com vistas ao cumprimento dos Princípios Constitucionais da Legalidade e Publicidade;

- Fácil interlocução entre os partícipes (área técnica, Escritório de Projetos e instituições parceiras) interessados na consecução do projeto;
- Otimização na confecção de projetos e adequação aos *templates* dos financiadores externos, em razão da possibilidade de edição múltipla de documentos pelas partes interessadas;
- Monitoramento do cronograma do plano de trabalho inseridos no escopo dos projetos por intermédio do calendário *online*, passível de compartilhamento entre os responsáveis pela execução das atividades;
- Visão geral e dinâmica dos projetos em andamento, prestação de contas ou concluídos, que permite ágil visualização dos objetivos, entregas, equipe executora, gestão orçamentária financeira, além de conter arquivos probatórios dos projetos.

**4. Quais foram os elementos facilitadores observados em sua implementação?**

**R:**

- Boa receptividade pelas partes interessadas;
- Instrumentos Normativos (Portarias, Decretos e Regulamentos) que impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores;
- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama; e
- Assessoramento pelo Ministério do Meio Ambiente e Clima.

**5. Para a utilização destas ferramentas, foram necessárias adaptações para sua plena implementação?**

**R:** Adaptações implementadas em virtude da natureza da própria Autarquia, cuja pauta precípua é a conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais.

**6. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito em sua implementação?**

**R:** Tentativa de implementação do software “Microsoft Project”, infrutífera pela ausência de orçamento com vistas à capacitação dos servidores para atuação no sistema em comento.

**Terceiro Bloco – processo de planejamento de um projeto:**

Este bloco é composto por perguntas gerais relacionadas ao processo de planejamento de um projeto.

**1. Quanto ao processo de planejamento de um projeto, quais são as atividades executadas por este escritório?**

**R:** A unidade é responsável pelo suporte e coordenação das atividades relacionadas ao planejamento do projeto. São realizados workshops para que novas ideias sejam geradas, nos quais somos mediadores. Também somos responsáveis por treinamentos das áreas em metodologias de gestão de projetos.

**2. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas nessas atividades?**

**R:**

- *Brainstorming*;
- Microsoft Teams;
- Suíte de Escritório Microsoft Office – Excel;
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

**3. Quais são os benefícios observados na utilização de tais ferramentas?**

**R:** É possível o compartilhamento de conhecimento e a cooperação entre os participantes na execução do planejamento do projeto, além disso a concretização do plano de trabalho, com metas, objetivos, prazos e valores é essencial para a completude do planejamento.

**4. Quais foram os elementos facilitadores observados em sua implementação?**

**R:**

- A capacidade técnica da equipe permite uma discussão saudável com vistas ao desenvolvimento de um escopo adequado, também geram interações construtivas;
- Além disso, em geral, os projetos envolvem mais de uma área finalística do Ibama, dessa forma são equipes multidisciplinares, com os mais variados conhecimentos, que torna de fundamental importância o uso de ferramentas que permitem o trabalho compartilhado.

**5. Para a utilização destas ferramentas, foram necessárias adaptações para sua plena implementação?**

**R:** Adaptações implementadas em virtude da natureza da própria Autarquia, cuja pauta precípua é a conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais.

**6. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito em sua implementação?**

**R:** Não houve tentativas de implantação de ferramentas destinadas ao planejamento de projetos pelo Escritório de Projetos.

**Quarto Bloco – processo de execução de um projeto:**

Este bloco é composto por perguntas gerais relacionadas ao processo de inicialização de um projeto.

**1. Quanto ao processo de execução de um projeto, quais são as atividades executadas por este escritório?**

**R:** O Escritório de Projetos não executa projetos, exercendo tão somente o papel de apoio, assessoramento e monitoramento. Agindo como facilitadores para permitir a melhor execução pelas áreas técnicas responsáveis, tais como: dirimir dúvidas, interlocução com os agentes financeiros e realização de reuniões para facilitar a interlocução das áreas técnicas ou para proposição das melhores soluções para eventuais problemas que ocorram durante a execução dos projetos.

**2. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas nessas atividades?**

**R:**

- Microsoft Teams;
- *Brainstorming*;
- Suíte de Escritório da Microsoft Office;
- Gestão de Informações Estratégicas – Geprod;
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI);
- Sistemas governamentais orçamentários – Siafi/Siap.

**3. Quais são os benefícios observados na utilização de tais ferramentas?**

**R:**

- As ferramentas são importantes para a resolução de problemas que surgem no decorrer da execução dos projetos;
- Permitem que haja compartilhamento de conhecimento;
- Discussão integrada para a resolução dos desafios atinentes à gestão de projetos na área pública.

**4. Quais foram os elementos facilitadores em sua implementação?**

**R:**

- Boa receptividade pelas partes interessadas;
- Instrumentos Normativos (Portarias, Decretos e Regulamentos) que impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores;
- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama;

**5. Para a utilização destas ferramentas, foram necessárias adaptações para sua plena implementação?**

**R:** Adaptações implementadas em virtude da natureza da própria Autarquia, cuja pauta precípua é a conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais;

**6. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito em sua implementação?**

**R:** Não houve tentativas de implantação de ferramentas destinadas ao monitoramento e controle de projetos pela Divisão de Projetos.

**Quinto Bloco – processo de monitoramento e controle de um projeto:**

Este bloco é composto por perguntas gerais relacionadas ao processo de monitoramento e controle de um projeto.

**1. Quanto ao processo de monitoramento e controle de um projeto, quais são as atividades executadas por este escritório?**

**R:**

- Reuniões periódicas com as equipes executoras dos projetos finalísticos para atualização do “status” das atividades previstas no plano de trabalho e dos produtos a serem entregues;
- Acompanhamento sistemático das informações dispostas no sistema SEI e Geprod com vistas à execução tempestivo do cronograma de trabalho;
- Solicitação de informações referentes aos projetos via expediente SEI, com vistas obter dados precisos e atualizados das atividades empreendidas no escopo do projeto;
- Acompanhamento de prestação de contas anual, final ou extraordinária com o fito de garantir fiel execução do plano de trabalho disposto no bojo do projeto;
- Sugestões corretivas remetidas às áreas executoras e designação de agenda para tratar de projeto em específico, quando constatadas irregularidades ou atraso nas entregas previstas.

## **2. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas nessas atividades?**

**R:**

- Gestão de Riscos;
- *Brainstorming*;
- Plataforma Teams;
- SEI;
- Gestão de Informações Estratégicas (Geprod);
- Suíte de escritório da Microsoft Office.

## **3. Quais são os benefícios observados na utilização de tais ferramentas?**

**R:**

- Facilidade na constatação de falhas na execução e atrasos nas entregas dos projetos;

- Célere interlocução entre as partes interessadas e os responsáveis pelas entregas previstas;
- Oficialização e documentação das demandas requeridas pelo Escritório de Projetos.

**4. Quais foram os elementos facilitadores observados em sua implementação?**

**R:**

- Boa receptividade pelas partes interessadas;
- Instrumentos Normativos (Portarias, Decretos e Regulamentos) que impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores;
- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama; e
- Assessoramento pelo Ministério do Meio Ambiente e Clima.

**5. Para a utilização destas ferramentas, foram necessárias adaptações para sua plena implementação?**

**R:** Adaptações implementadas em virtude da natureza da própria Autarquia, cuja pauta precípua é a conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais.

**6. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito?**

**R:** Não houve tentativas de implantação de ferramentas destinadas ao monitoramento e controle de projetos pela Divisão de Projetos.

**Sexto Bloco – processo de encerramento de um projeto:**

Este bloco é composto por perguntas gerais relacionadas ao processo de encerramento de um projeto.

**1. Quanto ao processo de encerramento de um projeto, quais são as atividades executadas por este escritório?**

**R:**

- Apoio na conclusão de prestação de contas final incumbência da área executora do projeto;
- Remessa da competente prestação de contas final (relatório) com anexos pertinentes (documentos probatórios) aos financiadores e entidades interessadas;
- Atualização na Plataforma Geprod e Portfólio de Projetos (Planilha Excel) da conclusão do projeto e inserção dos documentos que comprovam a fiel prestação de contas e o encerramento do projeto;
- Inserção de Termo de Encerramento nos autos SEI que versa sobre o projeto em específico; e
- Divulgação nas plataformas oficiais do Ibama dos resultados e entregas obtidos no transcorrer do projeto (etapa de implementação).

**2. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas nessas atividades?**

**R:**

- Processo Eletrônico (SEI);
- Gestão de Informações Estratégicas (Geprod);
- Suíte de Escritório da Microsoft Office; e
- Canais oficiais de comunicação Ibama (Página GOV.BR), Redes sociais corporativas, Diário Oficial da União (DOU).

**3. Quais são os benefícios observados na utilização de tais ferramentas?**

**R:**

- Divulgação dos resultados alcançados à sociedade pelos projetos empreendidos pelo Ibama;

- Oficialização e otimização da gestão documental relativa à documentação probatória dos projetos;
- Fácil interlocução entre o escritório de projetos, áreas executoras; e
- entidades parceiras, além do intercâmbio de informações prospectadas no decorrer da execução dos projetos.

**4. Quais foram os elementos facilitadores observados em sua implementação?**

**R:**

- Boa receptividade pelas partes interessadas;
- Instrumentos Normativos (Portarias, Decretos e Regulamentos) que impõem o uso das ferramentas supracitadas no desempenho das atividades pelos servidores;
- Boa interlocução por parte do Escritório de Projetos na conscientização do uso das ferramentas pelo Ibama;
- Assessoramento pelo Ministério do Meio Ambiente e Clima.

**5. Para a utilização destas ferramentas, foram necessárias adaptações para sua plena implementação?**

**R:** Adaptações implementadas em virtude da natureza da própria Autarquia, cuja pauta precípua é a conservação do meio ambiente e repressão aos delitos ambientais.

**6. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito em sua implementação?**

**R:** Não houve tentativas de implementação de outras ferramentas.\*

\* Resposta concedida em entrevista via Teams.

**Sétimo Bloco – perguntas de encerramento:**

**1. Em qual nível você(s) acredita(m) que o escritório se encaixa?**

R: Baixa maturidade.

**2. Quantos projetos foram criados com o auxílio do escritório de projetos?**

R: 24 projetos.

**3. Quantos projetos foram finalizados com sucesso?**

R: 5 projetos concluídos.

**4. Quantos projetos estão em andamento no momento desta entrevista?**

R: 11 projetos em andamento.

**5. Quais são as expectativas para o futuro do escritório de projetos?**

R:

- Desenvolver a maturidade do Escritório de Projetos;
- Implementar metodologias ágeis de Gerenciamento de Projetos;
- Fortalecer e capacitar as áreas executoras de projetos;
- Implementar ferramentas tecnológicas e práticas modernas de gerenciamento de projetos no âmbito do Escritório de Projetos;
- Disseminar a cultura de “projetos” no Ibama.

**6. Existe alguma pretensão de implementações futuras do escritório de projetos?**

R: Sim.

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista ocorreu no dia 30 de novembro de 2023, com o chefe substituto da Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais, que possui as atribuições de Escritório de Projetos no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

A entrevista iniciou com as devidas cordialidades e a transcrição se deu a partir do início da gravação da reunião, conforme descrito a seguir:

**Entrevistado:** Você é uma futura administradora?

**Entrevistadora:** Se der tudo certo, sim.

**Entrevistado:** Eu sou graduado em Administração também.

**Entrevistadora:** Legal. Você tem especialização em gestão de projetos?

**Entrevistado:** Não, eu me especializei, na verdade, na área de gestão de pessoas.

**Entrevistadora:** Ah, legal.

**Entrevistado:** Vou abrir aqui (referente ao documento), Lorrane, enfim, eu já encaminhei para a prévia ciência das respostas que foram confeccionadas pelos membros da equipe do escritório de projetos.

**Entrevistadora:** Sim.

**Entrevistado:** Eu agendei essa reunião mais para ver se tem algum ponto controverso, se tem algo que você quer que eu esmiúce, tem alguma questão pertinente que eu possa esclarecer?

**Entrevistadora:** Sim, tem alguns pontos que eu anotei. São bem poucos, porque, assim, o questionário tá bem respondido e tudo mais, vai ajudar bastante e eu inclusive agradeço muito por terem me ajudado nesse processo e são mais... pode falar.

**Entrevistado:** Lorrane, é porque é assim, vou te explicar o status do nosso escritório de projetos. É porque na verdade não se especializa somente em elaboração de projetos, nós trabalhamos... nossa atividade princípio é a captação de recursos. Não sei se você percebeu pela tomada das respostas que veio essa linha de raciocínio. Nós trabalhamos como escritório de suporte. Não efetivamente na elaboração e comando de projetos.

**Entrevistadora:** Entendi. Só no monitoramento, no caso.

**Entrevistado:** No caso é um monitoramento, controle e auxílio na prestação de contas. Na verdade, a gente apoia tanto na elaboração do projeto quanto na prestação de contas anual, final, extraordinária.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Eu não sei se o nosso escritório realmente serve de modelo para sua pesquisa, se foram satisfatório os questionamentos, as respostas discursivas.

**Entrevistadora:** Foi sim. Bastante. Inclusive eu tive essa dificuldade em encontrar escritórios realmente formalizados para poder aplicar a pesquisa. Então eu fiquei muito feliz quando eu soube que o Ibama tinha um.

**Entrevistado:** E assim, nós estamos em fase de revitalização, sabe, da divisão. Chegaram novos servidores, mudou a gestão, então a gente quer realmente aplicar as metodologias ágeis, é..., do PMBOK, a gente quer montar realmente uma estrutura, sabe, metodológica de escritório de projetos.

**Entrevistadora:** Entendi. Aí vocês dentro do... até mesmo do Ministério do Meio Ambiente, tem algumas ações de capacitação dos servidores?

**Entrevistado:** Sim, o que que acontece, tem algumas capacitações pontuais que nós ministramos que é relacionada a metodologia de projetos e captação de recursos.

**Entrevistadora:** Ah, sim.

**Entrevistado:** Mas são bem pontuais, sabe. Não tem uma plataforma EaD que versa sobre isso.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Mas, assim, pode mandar seus questionamentos aí que eu esclareço, por favor.

**Entrevistadora:** Beleza então. É... quais são os tipos de projetos desenvolvidos pelo Instituto?

**Entrevistado:** São projetos estruturantes. É... por exemplo: construção de estrutura física, capacitação, sistemas, plataformas EaD, sabe? É bem ampla a nossa carteira de projetos. E eu vou te dar uma sugestão, se você quiser esmiuçar o teor dos nossos projetos, tem a plataforma chamada Geprod.

**Entrevistadora:** Ah, sim. Entendi. Ah, eu até anotei aqui.

**Entrevistado:** É que, se você acessar a plataforma, qualquer cidadão tem livre acesso à plataforma. Você vai consultar o seguinte: projetos, com filtro Ibama.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Que vai demonstrar toda a nossa carteira de projetos, os objetivos gerais, os objetivos específicos, as entregas previstas. Inclusive documentos é... que estão no repositório de informações da plataforma Geprod. Então lá já vai servir de sumário para você conseguir identificar o objetivo dos projetos “Ibama”. Claro, todos voltados para a fiscalização, combate a incêndios, desmatamento, é... poluição do ar, a questão também de... de emissão de gás carbônico, comércio exterior, autorização de espécies próprias da fauna, da flora e projeto de manejo sustentável, sabe? A gama do Ibama é bem ampla, Lorrane.

**Entrevistadora:** Entendi, compreendi. Deixa eu ver outra pergunta. Então...

**Entrevistado:** Eu vou te encaminhar o *link* para você, o *link* da plataforma, tá, pode ser?

**Entrevistadora:** Pode ser.

**Entrevistado:** Vou te encaminhar o *link*, aí lá você vai conseguir consultar e ter subsídios para esmiuçar os projetos, sabe? Mas, assim, são projetos estruturantes, Lorrane. São projetos bem robustos, entendeu? Envolvem milhões.

**Entrevistadora:** Entendi. Você me mandou por e-mail?

**Entrevistado:** Esse *chat* não me... ah, tem o *chat* aqui que eu posso encaminhar (referente ao *link*).

**Entrevistadora:** Tá aqui, eu recebi (referente ao *link*).

**Entrevistado:** Aí você só, pesquisa lá em projetos e aí, no termo pesquisado, aí você põe Ibama.

**Entrevistadora:** Tem muitos projetos em execução. Legal.

**Entrevistado:** Uma gama de projetos.

**Entrevistadora:** Deixa eu ver... Ibama. Que bacana, que tem realmente essa plataforma, muito legal. Ajuda na *accountability*, não?

**Entrevistado:** A atividade princípio é essa, é conseguir é... gerir os projetos em execução, prestação de contas.

**Entrevistadora:** Ah, legal. Bom, enfim, outra pergunta que eu tinha era sobre... as principais dificuldades que vocês observam na rotina, assim, na fase de monitoramento e tudo mais.

**Entrevistado:** O que a gente tem muita carência, Lorrane, além dessa questão de aplicar a metodologia, que nós ainda estamos em processo de maturação, é... tem a questão que falta um sistema de informática que nos permita fazer esse controle sistêmico dos prazos, do cronograma e das entregas. O que que a gente tava

gerindo, qual era nossa... qual era nosso intuito, era adquirir o MS Project, que controla prazos, cronogramas, entregas, para conseguir gerir a execução desses projetos. Nós até conseguimos algumas licenças, mas nós não tivemos acesso à capacitação.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Porque não adianta nada a licença do *software* se não tem uma capacitação para conseguir efetivamente atuar na ferramenta.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Mas aí você pode pôr questões orçamentárias, falta de pessoal, porque não tem pessoal para desenvolver toda essa questão de elaboração de projetos, de metodologias, de capacitação, porque nosso quadro é reduzido, entendeu? Falta orçamento para capacitação, para aquisição de software.

**Entrevistadora:** Certo, entendi.

**Entrevistado:** Nossos problemas, Lorrane, são clássicos de toda Administração Pública, infelizmente.

**Entrevistadora:** Compreendo. Mas você vê a normatização como um fator de benefício na implementação de práticas, certo?

**Entrevistado:** É porque, assim, Lorrane, na Administração só funciona o que é exigido por Lei, por Decreto ou por Portaria, porque nós como servidores temos que obedecer ao princípio da legalidade, da moralidade. Então assim, essa questão de normalização, de imposição legal tem que ser efetiva, porque cabe a nós cumprir todo o ordenamento jurídico.

**Entrevistadora:** Então não se apresenta como um empecilho, mas sim como um facilitador?

**Entrevistado:** Não, claro que tem questões, por exemplo, orçamentárias que é... dificultam os trabalhos, mas assim, a questão orçamentária é crítica em todos os órgãos públicos, porque nós não temos orçamento suficiente para executar todas as nossas atividades e infelizmente é assim a lógica do serviço público. Porque, assim, tem lei que tem que fixar teto, entendeu? Tem ação orçamentária que a gente pode solicitar. Então, assim, em tempo essas questões legais “engessam” a Administração, elas servem para controlar, entendeu? Em certos aspectos elas engessam a nossa atuação, mas servem para o controle e monitoramento da atuação do servidor público e da Administração.

**Entrevistadora:** Entendo.

**Entrevistado:** Então acaba que é uma faca de dois gumes, sabe, Lorrane?

**Entrevistadora:** Entendo.

**Entrevistado:** Até porque nós trabalhamos com o dinheiro de tributos do povo, do cidadão.

**Entrevistadora:** Entendi, faz sentido. Outra pergunta que eu queria fazer... Na plataforma SEI, tem alguns instrumentos, assim, padronizados para poder fazer a iniciação de projetos ou outras atividades?

**Entrevistado:** Tem, tem uma série de instrumentos é..., por exemplo, tem o Termo de Execução Descentralizada, que já tem modelo pré-estabelecido, que você só precisa preencher, o Contrato de Repasse, é..., Minuta de Ofício e de Despacho, tem a Minuta de ACT também que já tem um padrão pré-estabelecido, você só precisa preencher, entendeu? Então, assim, o processo SEI, ele tem uma série de documentos já... só para preenchimento.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** Entendeu, então ele já tem as minutas, você só precisa adequar a necessidade da demanda do projeto, no caso.

**Entrevistadora:** Entendi. Vou ver se tem outra coisa para perguntar... Nos projetos não concluídos pelo escritório, quais foram as dificuldades encontradas para poder realmente, de fato, concluir?

**Entrevistado:** Na verdade, esses não concluídos, você fala o que está em conclusão?

**Entrevistadora:** Não, os que não foram concluídos, que foram iniciados, mas não estão na conta de concluídos. Eles estão em processo ou não foram concluídos?

**Entrevistado:** Não, mas aí você vai analisar que estão em execução.

**Entrevistadora:** Ah, sim, entendi.

**Entrevistado:** Ou estarão em execução ou na fase de prestação de contas. Como a gente recebe um recurso é... Lorrane, temos que prestar conta de todo ele. Então, assim, tem que ter todas as atividades executadas e demonstrada via relatório. Aí depois que tem a prestação de contas, o financiador aprova e assim eles são concluídos na plataforma.

**Entrevistadora:** Ah, entendi. Então tem projetos que estão desde muito tempo até agora, né? São projetos extensos?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistadora:** Entendi.

**Entrevistado:** É porque, o que que acontece, é... Lorraine, muda o focal que é responsável pela execução, muda o coordenador, muda o chefe, muda o diretor, aí fixa novas diretrizes e acaba que torna difícil aquela continuidade do projeto. Porque, assim, cada gestão é uma prioridade e, às vezes, aquele projeto que estava em execução na gestão passada deixa de ser prioridade na gestão atual. Isso é típico do serviço público, infelizmente.

**Entrevistadora:** Entendi. Bom, quanto a implementação de futuras práticas ou ferramentas, vocês já tem alguma em mente?

**Entrevistado:** Não, nós vamos buscar a implementação do Microsoft Project, nós estamos trabalhando para adquirir o curso de capacitação para a gente conseguir atuar na plataforma.

**Entrevistadora:** Ah, entendi. A última pergunta, que assim, o questionário está muito bem esclarecido nessas outras questões e só foram algumas “coisinhas” mesmo que ficaram só para perguntar no momento. É... a última pergunta tem relação com a pergunta do processo de fechamento que veio sem resposta, deixa eu ver aqui...

**Entrevistado:** Qual é a pergunta, por favor?

**Entrevistadora:** É a pergunta... é que estou procurando aqui... achei. Houve tentativas de implementação de outras ferramentas? Se sim, por quais razões não houve êxito em sua implementação? Está na parte de encerramento do projeto.

**Entrevistado:** Ah, eu acho que eu... essa é... seria não foram... não houve tentativas de implementação de outras ferramentas. Achei que eu tinha escrito.

**Entrevistadora:** Ah, então... era só isso mesmo. Só são essas questões assim, porque ficou bem explicado, então está tudo bem.

**Entrevistado:** Lorraine, mas aí se você tiver alguma questão controversa, pendente de esclarecimento, se você sentir alguma dificuldade nas respostas pode mandar e-mail, pode contatar aqui a divisão, que a gente pode sanar as dúvidas, tá bom?

**Entrevistadora:** Tá bom. Muito obrigada.

**Entrevistado:** Estamos a disposição e boa sorte. Espero que você seja aprovada no TCC, tá?

**Entrevistadora:** Muito obrigada.

**Entrevistado:** Estamos à disposição.

**Entrevistadora:** Tá certo.

**Entrevistado:** E qualquer dúvida pode mandar um e-mail, liga aqui na nossa divisão que a gente vai ter o maior prazer de sanar, tá bom?

**Entrevistadora:** Tá bom, muito obrigada.

**Entrevistado:** Boa sorte lá na banca, vai dar tudo certo, tá?

**Entrevistadora:** Obrigada.

**APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO EXPRESSO NA  
DECLARAÇÃO**



INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS  
SCEN Trecho 2 - Ed. Sede do IBAMA - Bloco B - Sub-Solo, , Brasília/DF, CEP 70818-900

## DECLARAÇÃO

Processo nº 02001.040337/2023-70

Interessado: IBAMA - INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS, COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA, DIVISÃO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E PROJETOS ESPECIAIS, Fundação Universidade de Brasília

**O INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS**, pessoa jurídica de direito público, inscrito no CNPJ sob o nº. 03.659.166/0001-02, com sede no SCEN, Trecho 02, Edifício Sede do IBAMA, Bloco A, CEP: 70.818-900, Brasília/DF, neste ato representado pela Coordenadora-Geral Substituta de Gestão Estratégica da Presidência do Instituto, Isabela Roda Messias, inscrita na matrícula SIAPE sob o nº 3333083, nomeada através da [Portaria nº 1.978, de 18 de agosto 2023](#), publicada no Diário Oficial da União - DOU em 21/08/2023, no uso de suas atribuições legais e regulamentares, em especial a disposta no art. 12, inciso VI, do Regimento Interno da IBAMA, aprovado pela [Portaria nº 92, de 14 de setembro de 2022](#), examinando os autos do Processo em epígrafe, **DECLARA** para os devidos fins a autoria do documento denominado "Questionário de Ferramentas e Boas Práticas de Gestão de Projetos em Organizações Públicas" (SEI nº 17727698), elaborado em parceria com a Divisão de Captação de Recursos e Projetos Especiais - DCPE e requerido por intermédio da Carta (SEI nº 17701412), bem como **AUTORIZA** o uso das informações prestadas na referida Pesquisa em prol acadêmico, conforme solicitação emanada no e-mail (SEI nº 17738332), formulada pela discente da Universidade de Brasília - UnB, Lorrane Carvalho.

Por ser verdade, firmo a presente.

*(assinado eletronicamente)*

**ISABELA RODAS MESSIAS**

Coordenadora-Geral Substituta de Gestão Estratégica



Documento assinado eletronicamente por **ISABELA RODAS MESSIAS, Coordenadora-Geral Substituta**, em 07/12/2023, às 16:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ibama.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **17741066** e o código



CRC DD31F53F.

---

Referência: Processo nº 02001.040337/2023-70

SEI nº 17741066