

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO A DISTÂNCIA SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS

THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF A PUBLIC DISTANCE EDUCATION INSTITUTION ON THE IMPORTANCE OF GOOD PRACTICES IN PROJECT MANAGEMENT

Marcelo Pereira da Conceição

Email: marcelo.conceicao@gmail.com

Aluno do mestrado Profissional em gestão estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, MPGE/UFRRJ, Rio de Janeiro, Brasil

Americo da Costa Ramos Filho

Email: americodacostaramos@gmail.com

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Especialista em Administração pela COPPEAD/UFRJ e Administrador e Engenheiro Elétrico de Sistemas de Potência pela Universidade Federal Fluminense. Professor Adjunto II do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense. Administrador Sênior do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguêz de Mello – CENPES, Petrobras, na área de Estratégia Tecnológica. MPGE/UFRRJ, Rio de Janeiro, Brasil

Manuscript first received/Recebido em: 08/11/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 18/10/2018

RESUMO: No Brasil, as instituições públicas de ensino a distância exercem um papel de democratização do ensino, seja no segmento da educação de jovens e adultos como no ensino profissionalizante e de educação superior. O artigo tem por objetivo mostrar como os servidores de uma instituição pública de ensino a distância percebem como as boas práticas da gestão de projetos podem influenciar no desenvolvimento das atividades da instituição. Para tanto foi realizado uma pesquisa de cunho qualitativo por meio de aplicação de questionário em um estudo único de caso. Como principais resultados, este estudo observou-se que embora não haja um conhecimento concreto sobre as boas práticas em gestão de projetos, estas se tornam quase que intuitiva e presente nas atividades dos entrevistados. Outro resultado importante está no fato que a área de conhecimento mais citado como essencial, tanto para

A percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos

Marcelo Pereira da Conceição, Americo da Costa Ramos Filho

instituição como para o desempenho das atividades dos entrevistados, é a de Recursos Humanos seguida pela área de comunicação e risco.

Palavras-Chave: Instituição Pública, Gestão de projetos, boas práticas, servidores

ABSTRACT: In Brazil, public distance education institutions play a role in the democratization of education, both in the youth and adult education segment and in vocational and higher education education. The article aims to show how the employees of a public distance education institution perceive how good practices in project management can influence the development of the institution's activities. For this purpose, a qualitative research was carried out using a questionnaire in a single case study. As the main results, this study observed that although there is no concrete knowledge about good practices in project management, these projects become almost intuitive and present in the activities of the interviewees. Another important result is the fact that the area of knowledge most cited as essential, both for the institution and for the performance of the interviewees' activities, is Human Resources followed by the area of communication and risk.

Keywords: Public Institution, Project management, good practices, servers

Introdução

As mudanças que ocorrem no mundo corporativo, embora sem padrões, ocorrem em um ambiente de evolução constante e acelerada. No mundo específico das organizações, notamos não somente novas oportunidades, mas também mudanças na forma de se planejar e executar os negócios, na utilização dos recursos, no atendimento, no relacionamento com fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas e com a comunidade.

Sendo assim, na era da competitividade global, onde tais mudanças representam para as organizações ameaças e oportunidades. O desafio das organizações está centrado na capacidade de elas lidarem com alta competitividade e com o elevado grau de incerteza e ao mesmo tempo para que estas reduzam custos e prestem serviços de qualidade (BUCHELE, SCHMITZ e DANDOLINI, 2015).

Neste sentido, as organizações se utilizam cada vez mais de habilidades, ferramentas e técnicas que possam gerenciar de forma otimizada tais mudanças. Pois muitas são as metodologias e/ou boas práticas voltadas para gestão de recursos dentro e fora das

organizações. Uma vez que a gestão destes recursos pode influenciar positiva ou negativamente o desempenho e a sobrevivência da organização no mercado. Dentre estas metodologias e/ou boas práticas, a gestão por projeto se insere neste universo. Uma vez que a gestão por projetos se torna uma alternativa para o gerenciamento das mudanças organizacionais, segundo Martins, Moura e Mesquita (2011). Desta forma, Maximiano (2002), define projeto como “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

No entanto, para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado. Gerenciar projetos significa administrar limitações de prazos, custo e recursos sem afetar a qualidade do projeto (NBR ISO 10006, 2000). Logo, sua gestão se constitui num conjunto de processos contínuos de planejamento, organização, supervisão e controle de todas as áreas de conhecimento que envolve um projeto (escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, risco, aquisição, partes interessadas, integração e recursos humanos).

Sendo assim, a gestão de projetos, por sua vez, representa a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto (PMBOK,2013). Neste contexto, a gestão de projetos aumenta a probabilidade de os objetivos serem atingidos e o sucesso de tal empreendimento seja obtido, o que a torna um diferencial para a execução de projetos estratégicos ou na otimização dos recursos a serem dispendidos durante a execução do mesmo (Meneses, Oliveira e Vasconcelos, 2016).

Desta forma, tomando por base o que foi apresentado, a gestão de projetos poderia auxiliar na decisão dos servidores e chefias na melhor utilização dos recursos e escolha de projetos a serem executados. Uma vez que a dependência financeira do Estado do Rio de Janeiro em relação aos recursos provenientes dos royalties do petróleo tem gerado impacto em toda a Administração Pública (Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2016).

E como o Estado do Rio de Janeiro enfrentou, entre os anos 2014 e 2016, a queda na arrecadação dos royalties devido à queda do valor do petróleo no mercado mundial (NASDAQ, 2016), o Estado vem realizando reformas em busca da redução de seus gastos.

Diante do exposto, toda a administração pública estadual busca identificar oportunidades para reduzir custos e continuar a oferecer seus serviços.

Neste sentido, a necessidade de redução dos gastos fez com que o setor executivo do Estado do Rio de Janeiro cogitasse a eliminação de todas as suas fundações e autarquias. Em

A percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos

Marcelo Pereira da Conceição, Americo da Costa Ramos Filho

dezembro de 2016, com o intuito de extinguir seis fundações e de uma autarquia, o projeto de lei nº 1.292 (RIO DE JANEIRO, 2015) foi enviado à assembleia legislativa, sendo o mesmo rejeitado.

Dentro deste panorama está inserido o CECIERJ. Criada através da Lei complementar 103 (RIO DE JANEIRO, 2002), é uma fundação pública estadual vinculada à Secretaria de Estado de Ciência. E por meio da promulgação da alteração da lei complementar 103, de 10 de agosto de 2015, o governo do Estado amplia as finalidades da fundação CECIERJ.

Com isto, o Estado passava a concentrar seus projetos em um único órgão, reduzindo seus custos nos projetos voltados a educação e, ou mesmo tempo, aumentando os serviços oferecidos pela fundação CECIERJ ajudando-a consolidar-se junto a Administração Pública, tornando-a mais importante dentro da estrutura do governo do Estado. Porém, aceitar tais projetos sem uma análise de capacidade de atendimento prévio, fragiliza sua estrutura interna e sua capacidade de atendimento. Tal situação causa desconforto aos servidores que, entendendo a necessidade de entrega de um trabalho com qualidade, questionam sobre a eficácia dos serviços prestados pelos projetos da fundação CECIERJ.

Diante deste cenário, o presente estudo tem por objetivo mostrar como os servidores percebem a sobre a importância da gestão de projetos como ferramenta para o desenvolvimento das atividades da instituição dentro do cenário de escassez de recursos.

Fundamentação Teórica

A gestão de projetos sempre esteve presente na atividade humana, visto que as práticas de gerenciamento de projetos podem ter centenas ou até milhares de anos, remontando à antiguidade, sendo comprovadas, por exemplo, pela construção de grandes projetos no passado. Contudo, o entendimento de projetos e sua gestão como uma disciplina foi desenvolvida a partir de diversos campos de aplicação, incluindo as engenharias civil e mecânica, além de projetos de cunho militar, sendo que para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado.

A importância de projeto nas organizações é um fenômeno relativamente recente. Cleland (1994) menciona que nenhuma organização escapa do ritmo incansável das mudanças geradas por tecnologias de produto e processo que mudam rapidamente, por ciclos de vida de

serviços e produtos cada vez mais curtos e por tecnologias da informação em constante evolução.

Cleland e Ireland (2007) destacam que a prática da gestão de projetos se tornou disciplina a cerca de cinquenta anos, sendo cada vez mais estudada e utilizada.

Apesar disso, o termo projeto é um termo bastante amplo, sendo utilizado em diversos contextos que vão além do corporativo. Porém, dentro do meio corporativo, projetos possuem definições não tão amplas.

Para o Project Management Institute (2013), projeto é “um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço único”. É “temporário”, pois todo projeto tem um início e um fim definidos. É “único”, uma vez que o produto ou serviço é diferente, o que distingue de todos os outros produtos ou serviços.

Esse conceito é corroborado pela norma ISO 10006:2003 e atualmente gerido pela ISO 21500:2007 e pela ABNT 21500:2012 (Diretrizes para qualidade de Gerenciamento de Projetos). Neste último, projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com data para início e término (ISO, 2003; ISO, 2007 e ABNT; 2012).

Porém, Maximiano (2002) também ressalta que “todo projeto é uma atividade temporária, mas que nem toda atividade temporária chega a ser um projeto ou precisa ser administrada como tal” e que “uma atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é um projeto”.

Tais atividades repetitivas são denominadas processos. De acordo com Hammer e Champy (1993), um processo “é uma coleção de atividades que possui um ou mais tipos de entradas e cria uma saída que possui valor ao cliente.”.

Sendo assim, realizar a gestão de um projeto se torna um diferencial para as organizações, uma vez que possibilidade de que os objetivos sejam atingidos e que o sucesso de tal empreendimento seja obtido, o que a torna um diferencial para a execução de projetos estratégicos.

Nesse sentido, a gestão de um projeto se torna uma atividade tão complexa quanto os próprios projetos. Gerenciar projetos significa administrar limitações de tempo, custo e recursos sem afetar a qualidade do projeto (NBR ISO 10006,2000). Sua gestão assim se constitui em um conjunto de processos contínuos de planejamento, organização, supervisão e controle que envolve um projeto. Estes processos se relacionam com o escopo, tempo, custo,

qualidade, comunicação, risco, aquisições, contratações, partes interessadas e a própria integração de todos estes elementos de um projeto.

Desta forma, segundo o PMBOK (2013), a gestão de projetos é representada pela aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto.

Contudo, as descrições da gestão acima mencionada não necessariamente fazem parte de uma metodologia, onde seus elementos devem ser obrigatoriamente executados. Tais elementos podem ser parte de uma reunião de processos e ferramentas cuja execução se estabelece como as melhores práticas.

Portanto, não é necessária a aplicação de todos os processos definidos, assim como a gestão de todos os elementos de um projeto, mas somente nas mais pertinentes tanto para a organização, quanto para o gestor de um projeto.

Logo, as boas práticas de gestão por projetos podem ser entendidas como a forma mais eficaz e/ou eficiente para a execução de uma demanda classificada como projeto.

Desta forma, um dos objetivos da gestão projetos é aumentar a possibilidade de atingir seus objetivos e obter sucesso. Porém, segundo Constâncio e Souza Neto (2016), deve-se ficar atento que não há uma relação direta entre o nível de engajamento das partes interessadas e o nível de sucesso de um projeto.

Boas práticas de gestão de projetos

O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK é um guia de boas práticas desenvolvido por um instituto internacional denominado Project Management Institute (PMI).

O PMI é uma instituição internacional sem fins lucrativos que visa associar profissionais de gestão de projetos. É uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Em 2016 contava com mais de 370.000 profissionais certificados e mais de 700.000 associados em todos os países do mundo (Portal PMI, 2016)

O Guia PMBOK é composto por processos, ferramentas e técnicas úteis para a gestão de projetos desenvolvidos através de informações consensuais identificadas por profissionais da área e já utilizadas em projetos anteriores.

O guia não determina como será gerenciado um projeto, ele apenas é um indicador das boas práticas do mercado, deixando livre para o gestor de um projeto escolher que parte das boas práticas se adapta ao projeto.

Sendo assim, o guia PMBOK divide suas boas práticas em áreas de conhecimento e estas por sua vez são definidas por seus requisitos. Nestas áreas de conhecimento estão contidos os processos mais correlatos às áreas, onde também são apresentadas as entradas, as ferramentas e técnicas, bem como as saídas de cada processo.

De acordo com o PMI (2013), as dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são: **Integração** (Descreve os processos que integram elementos da gestão de um projeto que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos); **Escopo** (Descreve processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui como o trabalho necessário e apenas o necessário, para que seja finalizado com sucesso); **Tempo** (Descreve processos relativos ao término do projeto no prazo estipulado); **Custo** (Descreve processos envolvidos no planejamento, estimativa, definição de orçamento e gestão de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento previsto); **Qualidade** (Descreve os processos envolvidos na garantia de satisfazer os objetivos para os quais o projeto foi proposto); **Recursos Humanos** (Descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto); **Comunicações** (Descreve os processos relativos à geração, coleta, comunicação, armazenamento e destinação das informações de forma oportuna e adequada); **Riscos** (Descreve os processos relativos à condução dos riscos de um projeto); **Aquisições** (Descreve processos que compram ou adquirem produtos ou serviços, além da gestão de contratos) e **Partes interessadas** (Descreve os processos de gerenciamento das partes interessadas. Os objetivos do gerenciamento das partes interessadas é aumentar o comprometimento dos stakeholders).

A partir das áreas de conhecimento são alocados os grupos de processos e dentro desta matriz são alocados seus respectivos processos e por meio destas dimensões, é possível avaliar o nível de sucesso de um projeto dentro de vários ambientes da organização.

As relações existentes entre os processos gerenciais e as boas práticas de gestão de projetos

A mudança é a incerteza que as organizações têm sido obrigadas a enfrentar e a responder as várias demandas em um ambiente turbulento e instável. Para Mocsányi (2007), a mudança é necessária para a sobrevivência da organização e de seus profissionais, porém uma mudança mal gerenciada prejudica mais do que ajuda. Uma vez que ela não é constante e não há margem para erros (a mudança é uma variação na situação externa).

Já Hamel e Prahalad (2005) dizem que deve ocorrer uma reinvenção dos setores e regeneração das estratégias, com foco na reavaliação de seus processos e atitudes afim de que haja uma adaptação da organização e dos indivíduos as mudanças ocorridas. Uma vez que organização bem estruturada é aquela que responde mais rápido as mudanças.

Desta forma, uma resposta efetiva estaria pautada no conceito de gestão de mudanças, que é o gerenciamento eficaz da mudança de uma organização, processo ou tecnologia, de tal modo que dirigentes gerentes e trabalhadores trabalhem juntos para realizarem com sucesso seus objetivos. Sendo assim, para entender melhor as influências nas relações gerenciais aos quais os processos de gerenciamento de projetos podem realizar, se faz necessário compreender melhor os seus respectivos processos.

Uma vez que a execução de processos provenientes das boas práticas da gestão por projetos tende a influenciar positivamente empreendimentos geridos por tais métodos. A aplicação das boas práticas da gestão por projetos ajuda gestores em seus processos de tomada de decisão, independentemente do tipo de organização, conforme defendido por Pontes, Oliveira e Vasconcelos (2015). Além disso, segundo Siedschlag, Junior e Alves (2016) e Lima e colaboradores (2017), a gestão de projeto auxilia as organizações nos processos de planejamento e desenvolvimento de ações que viabilizem a tomada de decisão diante de um processo de mudança.

Método de Pesquisa

Para o presente estudo foi realizada pesquisa exploratória de cunho qualitativo. A população da pesquisa englobou os servidores da fundação e o critério de seleção dos servidores foi baseado na experiência e autonomia do processo decisório.

Já coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo por meio de aplicação de um questionário.

A pesquisa bibliográfica tornou-se imprescindível devido à necessidade de uma fundamentação teórico-metodológica que foi feita através de consultas a livros, artigos, revistas, entre outras. Segundo Gil (1999), o material bibliográfico é fundamental, pois é necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual de pesquisa e à

sua fundamentação teórica, bem como identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

Em relação à pesquisa documental, foram estudados documentos fornecidos pela própria fundação CECIERJ e artigos científicos existentes nas bases científicas no período de fevereiro a março de 2017. Sobre pesquisa de campo, Vergara a define como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Desta forma, a pesquisa de campo consistiu na aplicação de um questionário aberto composto com perguntas que visaram entender a percepção destes servidores em relação as boas práticas de projetos. O questionário foi enviado, via e-mail institucional, a 10 servidores da fundação, porem apenas 6 servidores retornaram o questionário preenchido e válido.

Estes servidores foram escolhidos por estarem acessíveis ao contato do pesquisador e por terem tempo de serviço na fundação. Esta fase foi realizada no período de junho e julho de 2017.

Após o retorno dos questionários, o mesmo foi analisado com o auxílio de uma planilha excell e com a extração dos dados por meio de palavras chaves. Posteriormente, estes dados foram compilados e analisados para obtenção dos resultados que serão apresentados no item resultados.

O ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO CECIERJ

A lei complementar 103 (RIO DE JANEIRO, 2002) também determinou a finalidade da fundação, que deve desenvolver atividades no campo da educação:

I - oferecer educação superior gratuita e de qualidade, na modalidade à distância, para o conjunto da comunidade fluminense.

II – a divulgação científica para o conjunto da sociedade fluminense; e

III – a formação continuada de professores do ensino fundamental, médio e superior.

Através da promulgação da alteração da lei complementar 103, de 10 de agosto de 2015, o governo do Estado amplia as finalidades da fundação CECIERJ. A partir de então, os objetivos foram acrescidos de:

IV - a formação e capacitação prática e teórica de pessoas por meio de educação à distância, no interesse da administração pública estadual ou municipal com a devida anuência do Poder Executivo Estadual.

V - o processo de formação e capacitação de pessoas mencionada no inciso IV deste artigo deverá se iniciar preferencialmente nas cidades que tenham apresentado o menor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) no ano de 2014.

VI - A ampliação na formação de pessoas por meio de educação à distância, poderá ser estendida aos presídios e as fundações para menores infratores.

Com isto, o Estado passava a concentrar seus projetos em um único órgão, reduzindo seus custos nos projetos voltados a educação.

Desta forma, a fundação CECIERJ, de acordo com seu regimento interno publicado em decreto nº42.765 (RIO DE JANEIRO, 2010), é constituída por sua sede, pólos, e pelos espaços de ciência.

Sua estrutura organizacional é composta por assessorias ligadas de forma direta à presidência, uma vice-presidência científica responsável pelas atividades voltadas a divulgação científica, uma vice-presidência de educação superior a distância responsável pelas atividades voltadas ao ensino superior a distância (Portal CECIERJ, 2016).

Sendo assim, para atender sua finalidade, em março de 2016, a fundação desenvolvia projetos nas áreas de Graduação a Distância, de divulgação científica, de pré-vestibular para atendimento à população carente, de extensão como forma de formação continuada de professores da rede Estadual e de ensino de Jovens e Adultos através da rede CEJA.

Desde a sua criação em 2002 até março de 2016 foram desenvolvidos projetos com o intuito de atender sua atividade fim – acessibilidade educacional. Essa acessibilidade educacional, segundo o Portal da fundação CECIERJ (2010), se baseia em vários pilares, um deles é o da educação superior na modalidade à distância.

No que tange o oferecimento de educação superior na modalidade à distância, em 2000 foi criado o Consórcio CEDERJ, sendo este formado por sete instituições públicas de ensino superior: CEFET, UENF, UERJ, UFF, UFRJ, UFRRJ e UNIRIO.

Em março de 2016 contava com mais de 30 mil alunos matriculados em seus 15 cursos de graduação à distância. A opção pela metodologia de educação à distância, visa permitir o acesso ao ensino daqueles que vêm sendo excluídos do processo educacional superior público por morarem longe das universidades ou por indisponibilidade de tempo nos horários tradicionais de aula (Portal CECIERJ, 2016).

Já o projeto de divulgação científica tem como principal missão promover a difusão da ciência e tecnologia para toda a população fluminense e, com seu caráter transformador,

despertar na população a vocação para ciência. Além disso, pretende ajudar a desmistificar a ciência, contribuir para a melhoria do ensino, com a formação continuada de professores do Ensino Fundamental e Médio. Além de promover a inclusão social, ao levar o conhecimento àqueles indivíduos mais afastados dos grandes centros. Dessa forma, visa gerar uma efetiva integração cultural, étnica, social e econômica no estado do Rio de Janeiro (Portal CECIERJ, 2016).

O programa de extensão da fundação CECIERJ visa à difusão de conhecimentos filosóficos, artísticos, literários, científicos e administrativos. O objetivo é oferecer cursos de capacitação, na perspectiva da formação continuada, buscando o aperfeiçoamento individual e coletivo de docentes, profissionais que cursam e cursaram licenciatura e para aqueles que atuam a serviço do bem público. A CECIERJ também é responsável pela parceria com diversos órgãos do estado, notadamente a Secretaria de Estado de Educação. Para isso, prepara cursos e encontros específicos para professores da Educação de Jovens e Adultos, Reforço Escolar e Formação Continuada da rede pública estadual (Portal CECIERJ, 2016).

Análise dos Resultados

Por meio das respostas dadas pelos respondentes, através do questionário aplicado, foi possível visualizar a percepção dos servidores quanto à importância das boas práticas da gestão de projetos como ferramenta para o desenvolvimento das atividades da instituição dentro do cenário de escassez de recursos. Esta importância pode ser visualizada quando se observa que 50% dos entrevistados apesar de não possuírem um conhecimento concreto do que seja a gestão de projetos, consideram que a introdução das boas práticas de gestão de projetos melhoraria o desempenho das suas atividades de trabalho na fundação. Isso também é ressaltado por Carvalho (2015) que afirma que a introdução da gestão de projetos possibilita um “diferencial de avaliação e visualização dos resultados, incentivando a modernização da administração pública, por meio da aplicação de práticas eficazes de gerenciamento de projetos.” Dentro os fatores relacionados à melhora do desempenho estariam à organização das atividades e informações, a redução do tempo gasto para realização das tarefas, a possibilidade de previsão dos riscos, a redução dos custos e a melhora da comunicação, respectivamente, segundo Damasceno e Chaves (2017).

Sendo as áreas de maior conhecimento citada pelos entrevistados estão: comunicação (três vezes mais citada), os recursos humanos e custos (duas vezes mais citadas), seguida por

comunicação, planejamento, escopo e aquisições uma vez citada. Porém as áreas de maior desconhecimento são as áreas relacionadas aos stakeholders e riscos. Por outro lado, as áreas do conhecimento mais citadas como mais importantes para a fundação estão, respectivamente, comunicação, integração e recursos humanos como as mais citadas. Seguidas pelas áreas do conhecimento relacionadas aos riscos, qualidade e escopo. Já em relação às áreas do conhecimento mais importante para o desempenho do trabalho pessoal de cada entrevistado, as mais citadas estão comunicação, qualidade, recursos humanos, escopo e risco, seguidas pelas áreas de custos, integração e tempo.

Nota-se que a área do conhecimento relacionada a aquisições só foi mencionada apenas uma vez por um dos entrevistados e é o mesmo que afirmou ter um conhecimento sobre gestão de projeto que chamou de empírico, pelo fato de nunca ter feito cursos na área.

Conclusões

Diante do que foi exposto foi possível verificar que há uma percepção positiva dos servidores desta instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos como ferramenta para o desenvolvimento de suas atividades dentro de um cenário de escassez de recursos. Porém ainda há um longo caminho a percorrer uma vez que a ausência das práticas que visem à introdução deste tipo de gestão ainda existe dentre das organizações públicas. Embora, já existem algumas ações na contramão deste cenário apresentado neste estudo. Mas especificamente no estudo foi possível observar que as áreas do conhecimento relacionadas à comunicação e recursos humanos são áreas de maior influência tanto para o desempenho das atividades da fundação como para o desempenho das atividades individuais de cada entrevistado. Isso pode ser um indício de que se faz necessário uma maior atenção, por parte desta organização, nestas duas áreas. Além disso, o desconhecimento de áreas como aquisições e riscos pode impactar na condução dos projetos. Uma vez que estas estão diretamente ligadas à oferta de recursos e no risco de honrar o pagamento destes recursos.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA NORMAS TÉCNICAS ABNT NBR ISO 21500:2012. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=092033>. Acessado em 26 mar. 2016.

CARVALHO, K. E. M. (2015). Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 6, n. 2, p. 71-84,. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/368/pdf>. Acesso: 16 mar. 2017

CLELAND, D. I. (1994). *Project management: strategic design and implementation*. 2. ed. McGraw-Hill,

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. (2007). *Gerenciamento de Projetos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC,.

CONSTANCIO, F. L.; SOUZA NETO, J. (2016) Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, p. 16-33,. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/340/pdf>. Acesso: 19 ago 2017.

DAMASCENO, J. B., CHAVES, M. S. (2017). Explorando o uso do modelo target: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de segurança pública. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 24, n. 1,P. 147- 160, Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/9060>. Acesso: 24 out. 2017.

DURANT, W.(1996). *História da Filosofia*. São Paulo: Nova Cultural,. (Os Pensadores.)

GIL, A.C.(1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas,

A percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos

Marcelo Pereira da Conceição, Americo da Costa Ramos Filho

GOVERNO DO RIO DE JANEIRO, Fundação Centro de Ciências e de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro – CECIERJ. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/guest/exibeConteudo?article-id=286690>. Acesso em 26 mar. 2016.

GOVERNO DO RIO DE JANEIRO, Lei do orçamento anual. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeconteudo?article-id=186183>. Acesso em 26 de Março de 2016.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York, NY: Harper Business,

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus:

LIMA, S. K. D.; VIEIRA, P. D. C.; WEERSMA, L. A.; COIMBRA, D. B. (2017). Escritório de gerenciamento de projetos: Um caso de contribuição efetiva para uma grande companhia de laticínios. Simpósio internacional de projetos, inovação e sustentabilidade,. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/202.pdf>. Acesso: 24 mai. 2018.

MARTINS, H. C.; MOURA, M.T.; MESQUITA, J.M.(2011). escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 2, p 26-54,

MAXIMIANO, A. C. (2002). Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas,

MENESES, R. S.; OLIVEIRA, L. G. L.; VASCONCELOS, T. J. M.(2016). O gerenciamento de projetos em um tribunal de justiça: análise dos prazos dos projetos estratégicos 2010-2014. Revista de Gestão e Projetos – GeP, v. 7, n. 3, p. 93 – 107,. Disponível em: www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/download/452/pdf. Acesso: 24 out. 2017.

A percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos

Marcelo Pereira da Conceição, Americo da Costa Ramos Filho

MOCSÁNYI, D. C. (2007). Consultoria No Novo Milênio: Tendências. RH Portal, [s.l.], jan.. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=_5q5s9cq2. Acessado em 26 de março de 2016.

NASDAQ, LatestPrice& Chart for CrudeOil Brent. Disponível em: <http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil-brent.aspx>. Acesso em 26 mar. 2016.

NBR ISO 10006, 2000, Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, Brasil.

PONTES, D. S., OLIVEIRA, L. G., & VASCONCELOS, T. J. M. (2015). Os Condicionantes de desempenho dos Projetos Estratégicos de um Tribunal de Justiça. Revista de Gestão e Projetos – GeP, v.6, n. 1, p.14-27, 2015. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/308/pdf>. Acesso: 24 out. 2017.

PORTAL CECIERJ. CONSÓRCIO CEDERJ. Disponível: em <http://cederj.edu.br/cederj/sobre>. Acesso em 26 mar. 2016.

PORTAL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE , Disponível em: <http://www.pmi.org> Acesso em 26 mar. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI (2013) . Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute,.

PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE. Disponível em: <http://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/icb-ipma/>. Acessado em 29 mar. 2016.

RIO DE JANEIRO (Estado) (2015) . Decreto 42.765, de 22 de dezembro de 2010. APROVA O REGIMENTO INTERNO DA FUNDAÇÃO CECIERJ. Diário Oficial, Rio de Janeiro, RJ, 27 dez..

A percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino a distância sobre a importância das boas práticas em gestão de projetos

Marcelo Pereira da Conceição, Americo da Costa Ramos Filho

RIO DE JANEIRO (Estado) (2015.). Lei Estadual complementar Nº 103, de 10 de agosto de 2015. ALTERA A LEI COMPLEMENTAR Nº 103, DE 18 DE MARÇO DE 2002E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Diário Oficial, Rio de Janeiro, RJ, 31 ago.

RIO DE JANEIRO (Estado) (2002). Lei complementar Nº 103, de 18 de Março de 2002. TRANSFORMA O CENTRO DE CIÊNCIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO NA FUNDAÇÃO CECIERJ, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Diário Oficial, Rio de Janeiro, RJ, 25 mar.

SIEDSCHLAG, D.; JUNIOR, O. F. P. S.; ALVES, C. S. R.(2016). A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. Revista de Gestão e Projetos – GeP, v. 7, n. 3,. Disponível em: <http://http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/335>. Acesso: 24 jul. 2018.