

## A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE: ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO CECIERJ \*

### PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFICIENT PUBLIC ADMINISTRATION: CASE STUDY OF CECIERJ FOUNDATION

Mônica Santos Dahmouche <sup>A</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-0802-7534>

Correspondência: [monicacecierj@gmail.com](mailto:monicacecierj@gmail.com)

Mariana Augusta Ferrari do Outeiro Bernstein <sup>B</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2608-9774>

Correspondência: [marianna.bernstein@cecierj.edu.br](mailto:marianna.bernstein@cecierj.edu.br)

Michelle Casal Fernandes <sup>C</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4928-3860>

Correspondência: [profmichellectasal@gmail.com](mailto:profmichellectasal@gmail.com)

Beatriz Ferreira Oliveira Santos <sup>D</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-8609-8728>

Correspondência: [beatrizfos@hotmail.com](mailto:beatrizfos@hotmail.com)

<sup>A</sup> Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância (CECIEJ), Rio de Janeiro, Brasil

<sup>B</sup> Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância (CECIEJ), Rio de Janeiro, Brasil

<sup>C</sup> Superior Tribunal Militar, Brasília, Brasil

<sup>D</sup> Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância (CECIEJ), Rio de Janeiro, Brasil

DOI: 10.12957/cdf.2022.65432

Recebido em: 25 fev. 2022 | Aceito em: 23 jun. 2022.

---

\* As autoras agradecem ao professor Leonardo José Mattos Sultani, docente da Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ, pela orientação do projeto aplicado. Mônica Santos Dahmouche agradece ao CNPq pela bolsa de produtividade em pesquisa.



## RESUMO

Neste artigo apresentamos e discutimos a metodologia de gestão de projeto no âmbito da administração pública, além de usarmos a sua aplicação na Fundação Cecierj como um estudo de caso. Um benchmark cuidadoso acerca do uso da metodologia de gestão de projetos no âmbito de todas as esferas da administração pública é apresentado com as particularidades de cada caso. Descrevemos a pesquisa situacional inédita realizada junto aos servidores da Fundação Cecierj, com adesão da maioria, em 2021. Os resultados mostram que o corpo técnico da instituição, a conhece bem e demanda por ações de planejamento e transparência que possam contribuir para a melhoria da governança institucional. As conclusões indicam que os servidores são receptivos à gestão amparada em um Escritório de Gestão de Projetos. Embora o escritório ainda não tenha sido implementado, já é possível observar algumas iniciativas da alta gestão que vão ao encontro das demandas do corpo técnico.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Gestão de Projetos, Fundação Cecierj.

## ABSTRACT

In this paper we present and discuss the project management methodology within the public administration, in addition to using the application to the Cecierj Foundation as a case study. A careful benchmark about the use of the project management methodology in the scope of all spheres of public administration is presented with the particularities of each case. We describe the unprecedented situational research carried out with the servers with the majority adherence. The results show that the institution's technical staff knows the institution well and demands planning and transparency actions that can contribute to institutional governance. The conclusions indicate that the servers are receptive to the management supported in a Project Management Office. Although the office has not yet been implemented, it is already possible to observe some top management initiatives that meet the demands of the technical staff.

**Keywords:** Public Administration, Project Management, Fundação Cecierj.

## Introdução

Desde a sua organização nos moldes mais próximos do que temos hoje, a administração pública passou por vários modelos, cada qual inspirado e moldado pelas situações político-econômicas da época em que se aplicavam. No Brasil, em particular, vimos a aplicação dos três modelos básicos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial. Ainda que os modelos sucessores tenham surgido com o objetivo de aperfeiçoar e superar as deficiências do anterior, percebe-se que a atual administração pública mescla

características dos três modelos: é predominantemente gerencial, com procedimentos burocráticos e hábitos patrimonialistas.

Observa-se que o poder público, cada vez mais, dirige o foco das suas ações na prestação de serviços ao cidadão, incorporando maior legalidade, eficiência, transparência e impessoalidade às suas práticas. Neste sentido, a evolução da administração pública pode ser considerada, portanto, um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado ao povo, assegurando a sua qualidade e desvinculando as relações públicas das particulares, que, até a metade do século XIX, vigorava no país em função incapacidade do soberano em distinguir o patrimônio público de seus bens privados. (PALUDO, 2013). No cenário atual, a gestão de projetos desponta como uma das estratégias capaz de contribuir para essa evolução contínua, proporcionando maior eficiência e transparência no uso dos recursos públicos.

A literatura aponta que a Revolução Industrial, no final do século XVIII, gerou ambiente propício ao surgimento da gestão de projetos, uma vez que a aplicação de técnicas gerenciais, ainda que de forma empírica, passou a ser usada por um grupo de profissionais, restritos a determinadas áreas de atuação visando ao controle da produção e ao alcance dos objetivos propostos. (PRADO, 2011; LAFETA 2014) A história da gestão de projetos como uma mistura entre a cronografia dos negócios e da gestão é tratada por Soderlund e Lenfle (2013). Garel (2013) afirma que por volta de 1765 a França já utilizava técnicas associadas à gestão de projetos para racionalizar ferramentas e máquinas na construção civil e indústria naval.

A gestão de projetos se desenvolveu em conjunto com a organizacional, propostas por Taylor, em 1895. O trabalho de Taylor é considerado um marco na administração científica, é considerado a obra precursora que propunha um método para administrar o tempo das tarefas, controlando, assim, seu tempo e seu custo (MAXIMIANO, 2007).

Durante o século XX, surgiram os principais métodos e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos. Neste contexto, foi criado o PMI – *Project Management Institute*, organização estadunidense, que data de 1969, que surgiu a partir da reunião de profissionais da área preocupados em discutir as boas práticas de gestão de projetos. Fundada por Jim Snyder, o PMI tornou-se a maior instituição internacional comprometida com a disseminação do conhecimento e o aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos. Uma forma de propagar os conhecimentos sobre o assunto foi a

criação de uma publicação, PMBOK, que é um guia amplamente reconhecido pelos profissionais da área e que descreve métodos, processos e melhores práticas. O PMBOK atualmente encontra-se na sua 7ª edição (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021).

Kerzner (2009) comenta as mudanças significativas que ocorreram no processo de crescimento e a aceitação do gerenciamento de projetos, notadamente nos últimos 40 anos, e que essas mudanças são esperadas para continuar evoluindo no século XXI, especialmente na área de gestão de projetos multinacionais. Há algumas décadas, a gestão de projetos vem ganhando protagonismo dentre as ferramentas aplicadas no cotidiano empresarial, permeando todas as dimensões organizacionais.

Embora as boas práticas estejam sendo reunidas no PMBOK há mais de 50 anos, a gestão de projetos no âmbito da esfera pública é recente: na administração federal brasileira data da segunda década deste século (KERZNER, 2017). As primeiras iniciativas das agências governamentais para adotar a gestão de projetos como instrumento balizador de seus projetos remontam a 2009 e se estendem à atualidade. A literatura apresenta amplo conjunto de textos acerca de experiências de gestão de projetos no âmbito do governo federal, seja em bancos públicos, como por exemplo, o Banco Central, (JUNIOR, 2007), empresas públicas como a Fiocruz (PATRÍCIO e NETO, 2019), assim como nas universidades (ALVES, 2013) e no Tribunal de Contas da União (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2006). A natureza do trabalho desenvolvido nas universidades, independentemente da esfera, no âmbito do tripé educação-pesquisa-extensão, é particularmente propícia à gestão de projetos, notadamente, em função dos recursos externos que fomentam a pesquisa (JUNQUEIRA, 2015).

De acordo com Okano (2018), o gerenciamento de projetos na administração pública é tão importante quanto na administração privada, apesar de sua adoção ser menor na primeira que na segunda. Ressalta-se que, apesar de igualmente relevante em ambas as esferas, a gestão de projetos no setor público é distinta daquela praticada na iniciativa privada, e essa diferença se dá notadamente em função dos objetivos das ações realizadas no âmbito de cada uma. Moutinho *et al.* (2013) afirma que os projetos oriundos da iniciativa privada envolvem uma maior carga de exigência além do que é praticado nas instituições públicas, uma vez que visam, em sua maioria, o lucro como principal resultado. Diferentemente, no setor público, o principal objetivo não é o lucro, mas sim a

prestação de serviços de qualidade que vá ao encontro das necessidades da sociedade, patrocinadora dos meios, via os tributos pagos. Portanto, é compreensível que os projetos desenvolvidos nas empresas privadas sejam de maior complexidade, controle e firmeza nos prazos. Por outro lado, os projetos no âmbito da esfera pública estão mais expostos, visto que são sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, ou seja, à sociedade, que se configura como parte interessada.

O uso da metodologia de gestão de projetos no âmbito da administração pública não ficou restrita à esfera federal. Experiências bem-sucedidas são relatadas nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. No Estado de Minas Gerais, a metodologia foi implantada com sucesso na Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência – SDPcD, com vistas à obtenção de resultados de excelência no gerenciamento dos projetos da pasta. Solução adotada face à complexidade e grande demanda que a pasta recebia, à pouca visibilidade do desempenho real dos projetos, por parte da alta administração, além de várias recorrências de trabalho durante sua viabilização (TREFF e BATTISTELLA, 2013).

Rezende (2009) realizou um estudo comparativo entre os escritórios de gestão projetos (EGP) públicos dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Como um dos principais achados deste estudo destacamos a motivação para criação do escritório de gestão projetos, objeto de uma das perguntas da entrevista realizada com técnicos dos escritórios: “*Quais os fatores que motivaram a criação do escritório de projetos no governo?*” Enquanto Minas Gerais associava a motivação da implantação do EGP à gestão da máquina pública e à crise fiscal, Espírito Santo e Rio Grande do Sul associavam aos investimentos, já o Rio de Janeiro atrelava à gestão adequada dos convênios.

De acordo com a pesquisa realizada, *benchmark*, o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro – PRODERJ é um dos poucos órgãos do Estado do Rio de Janeiro, senão o único, a possuir um Escritório de Projetos em sua estrutura. A fase preliminar de implantação teve início em julho de 2018 e novembro do mesmo ano, foi organizado o pré-lançamento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do PRODERJ no site da instituição, com a disponibilização do Guia da Metodologia de Gerenciamento de Projeto. O EGP-PRODERJ está

subordinado à Diretoria de Processos e Controle (DPC), da Vice-Presidência de Tecnologia (VPT). Pelo guia disponibilizado, infere-se que o EGP-PRODERTJ não está restrito apenas à captação de recursos, desenvolve efetivamente as funções previstas no PMBOK.

Outras experiências de utilização de metodologia de gestão de projetos na administração pública descritas na literatura são os EGP implantados nos municípios do Rio de Janeiro (ALVES, 2019) e Niterói (GOMES *et al*, 2020). Alves (2019) apresenta o estudo da implantação do escritório de projetos da prefeitura do Rio de Janeiro, notadamente na Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados (SUBPAR). Neste estudo, foi aplicado um questionário a servidores que atuam ou atuaram no EGP e na Secretaria da Casa Civil, perfazendo vinte servidores lotados na SUBPAR. O EGP-Rio integra o Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - SMGAD, instituído por Lei municipal – Lei nº 5595/2013 - com o propósito de: “favorecer o monitoramento, controle e implantação dos projetos, programas e ações estratégicos”. (RIO DE JANEIRO (Município), 2013). Dentre os principais achados da pesquisa está, no primeiro momento, a dificuldade, por parte dos servidores, em identificar as melhorias trazidas pela gestão de projetos ao planejamento municipal. Entretanto, passada a resistência inicial, observaram ainda que o novo sistema de gerenciamento foi bem recebido pelos servidores e se traduziu em melhorias no relacionamento entre os membros da equipe EGP-Rio e outras secretarias municipais.

O trabalho de Gomes *et al* (2020), sobre o município de Niterói, nos traz o exemplo de um governo que faz uso eficiente da prática de gestão de projetos. De acordo com os autores, foi possível verificar que a Prefeitura do Município de Niterói pretendia aumentar as fontes de recursos para conduzir as atividades primordiais da cidade, bem como identificar os problemas existentes na administração, a fim de apontar soluções viáveis, considerando os recursos disponíveis. Segundo a Secretaria de Planejamento e Gestão do Município, as principais mudanças na gestão advindas da implantação do escritório de projetos foram: processo de modernização da gestão do município, de maneira a levar maior eficiência às suas ações, com modernização do parque de computadores, aquisição de switches, licenças de softwares, sistemas de georreferenciamento, além da capacitação de 2.000 usuários do software e-cidade, de modo a facilitar o seu uso; execução de projeto concebido por meio de consultoria para

redesenho de 12 processos vinculadas a áreas críticas da administração do município: compras, pagamentos, convênios, entre outros; implantação de gestão fiscal responsável, com vistas à redução da máquina pública a fim de equilibrar as contas do município, manter o salário de seus funcionários em dia, e prover os serviços primordiais à população; Implantação do novo portal da transparência, bem como de sistemas ligados a Lei de Acesso à Informação, atendendo tempestivamente algumas solicitações dos cidadãos locais; mapeamento dos problemas críticos da administração, parcerias e financiamentos a fim de implantar projetos que possibilitem a evolução do município. Os autores entendem que a longo prazo, até 2033, a Prefeitura de Niterói almeja, alcançar melhorias no âmbito da mobilidade urbana, reduzindo o tempo médio de deslocamento de um indivíduo da sua casa para seu trabalho e vice-versa, obter melhores índices na área da segurança pública, com vista a redução de crimes. No âmbito da educação, a Prefeitura espera ampliar a taxa de cobertura da pré-escola e melhorar os índices educacionais, entre outros indicadores, para que o município alcance um conjunto de resultados transformadores para a cidade.

Não obstante os casos de sucesso municipais e estaduais apresentados, segundo Pisa e Oliveira (2013), é na esfera federal que estão concentrados a maioria dos quadros técnicos especializados em gestão de projetos, estando em menor quantidade no âmbito estadual e menos ainda na administração municipal. Desta maneira, essas esferas ficam apartadas de programas ofertados pelo governo federal que impliquem o desenvolvimento de projetos (PISA e OLIVEIRA, 2013). A adoção ampla da prática de gestão de projetos depende da mudança gradual da cultura que implicará criação de ambiente propício ao uso da metodologia, da formação de equipes e de líderes de alto desempenho. A gestão de projetos pode representar um caminho seguro com vistas ao desenvolvimento econômico do país baseado no princípio da eficiência e transparência.

Os recorrentes problemas que ocorrem no Estado do Rio de Janeiro indicam ser necessário adotar ferramentas e técnicas modernas, além de implantar projetos que impliquem melhorias na gestão das contas públicas e que tragam benefícios ao setor econômico com reflexos positivos para a sociedade, contribuindo para redução do custo Rio de Janeiro e do custo Brasil. O gerenciamento de projetos é um instrumento ao serviço da governança, que prima entre outros princípios pela efetividade, economicidade,

eficiência, transparência e prestação de contas. Trata-se de forma segura de executar o planejamento governamental com maior qualidade e efetividade.

### **O contexto da Fundação Cecierj**

A Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro – Fundação Cecierj – é uma pessoa jurídica de direito público vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação – (SECTI), criada pela Lei Complementar nº 103, de 18 de março de 2002 e alterada pela Lei Complementar nº 165, de 28 de agosto de 2015. O seu Regimento Interno foi aprovado por meio do Decreto Estadual nº 42.765, de 22 de dezembro de 2010. É uma entidade sem fins lucrativos, que integra a Administração Pública Estadual indireta, com sede na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, gozando de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial.

Conforme previsto no Art. 2º da Lei Complementar nº 165, são objetivos sociais da Fundação Cecierj:

- 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;
- III – A formação continuada de professores do ensino fundamental, médio e superior;
- 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; e
- VI – A ampliação na formação de pessoas por meio de educação à distância, poderá ser estendida aos presídios e as fundações para menores infratores (RIO DE JANEIRO (Estado), 2002).

Quando a Fundação Cecierj foi criada, há 20 anos, havia uma carência de professores de Matemática, Física e Química nos municípios do interior. A instituição surge como política pública para preencher essa lacuna levando o ensino a distância,

inicialmente em apenas quatro polos, para que os municípios pudessem suprir a demanda da educação local. Para além da educação a distância, as ações de divulgação científica e formação continuada de professores<sup>1</sup> passaram a ser disponibilizadas tanto presencialmente quanto a distância.

Atualmente, existem 42 polos regionais onde ocorrem as atividades presenciais dos 18 cursos oferecidos na modalidade. Nestes espaços, é ofertado o pré-vestibular social, que está disponível em 57 locais, sendo diversos deles externos ao espaço físico do polo Cederj<sup>2</sup>. As atividades da Diretoria de Extensão nas respectivas áreas de formação profissional estão acessíveis on-line pela rede internacional de computadores, internet. No final de 2011, de acordo com o Decreto 43.349 de 12/11/2011 passou a ser atribuição da Fundação Cecierj a gestão pedagógica do Centro de Ensino de Jovens e Adultos - CEJA com a finalidade de oferecer ao público adulto e jovem, em situação de distorção, defasagem idade-série, condições de concluírem a formação básica. A gestão administrativa do sistema, com seus 57 pontos de apoio, se tornou compartilhada entre a SEEDUC e a SECTI.

A Fundação Cecierj esteve durante muitos anos, desde a sua concepção, sob a gestão do mesmo grupo de pessoas, que garantiam que seus objetivos sociais fossem observados em paralelo com os princípios da administração pública e a cumprimento do regramento legal. (BIELSCHOWSKY, 2018) A qualidade do serviço público desenvolvido pela Fundação Cecierj é reconhecida em todo o Estado. No entanto, sua administração interna ainda sofre com as mazelas de uma estrutura hierarquizada e burocrática, que podem implicar pouca eficiência. Nota-se que o crescimento da instituição não se deu de forma homogênea, embora o processo de gestão tenha sido feito de forma rigorosa, observando o regramento jurídico e os princípios da administração pública, além de atento às demandas da população do Estado e aos recursos financeiros-orçamentários disponíveis, não se identificou um sistema de planejamento robusto que facilitasse uma eventual transição de gestão, que ocorreu de forma abrupta, em 2020.

---

<sup>1</sup> A Lei Complementar nº 103, que vigorou até 2015, continha apenas os três primeiros objetivos sociais.

<sup>2</sup> O Consórcio Cederj foi criado em 2000, com a finalidade de democratizar o acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade na modalidade Educação a Distância (EaD). Reúne, por meio de acordo de cooperação técnica, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio da Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado do Rio de Janeiro (SECTI) e da Fundação Cecierj, e as Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas sediadas no Estado do Rio de Janeiro, CEFET, UENF, UERJ, UFF, UFRJ, UFRRJ, UNIRIO estão, atualmente, com ofertas de cursos no âmbito do Consórcio.

Segundo Prado (2011), os projetos guardam características comuns, como por exemplo: estão associados a um ciclo de vida; é permeado por incertezas; agrega possibilidades de adequações e mudanças; promove o aumento do conhecimento com o tempo; permite e muitas vezes exige interfuncionalidade. Neste sentido, a administração auxiliada por um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) tende a ser mais assertiva e eficiente, protegida das intempéries político-econômica que frequentemente abalam a administração pública, em todas as esferas. Desta forma, um EGP na Fundação Cecierj trará benefícios institucionais com desdobramentos internos e para a sociedade.

### **Percurso metodológico**

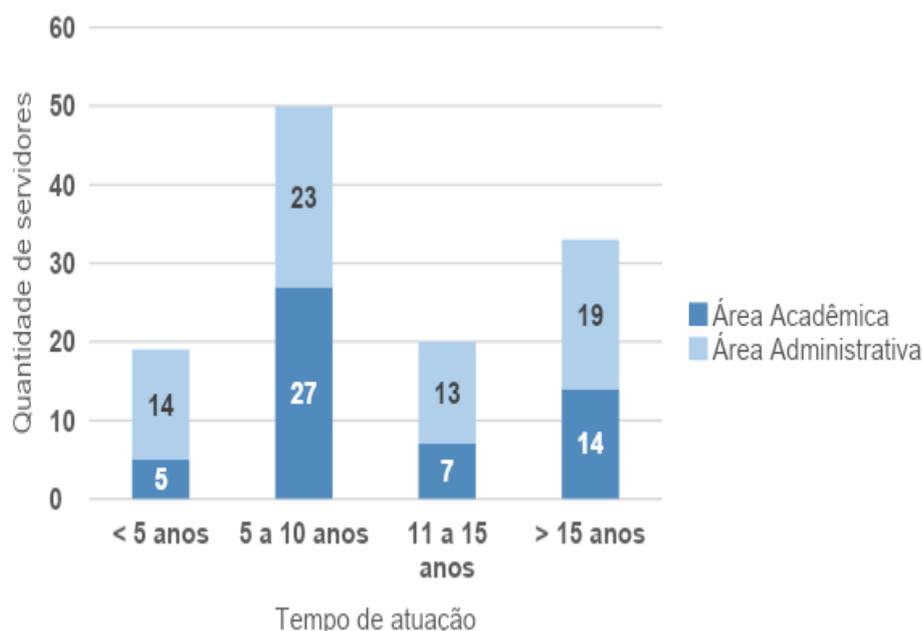
Foi realizada uma pesquisa situacional, inédita no âmbito da instituição, acerca do clima organizacional da Fundação Cecierj. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, realizada mediante um questionário dividido em cinco blocos. O primeiro bloco se refere ao perfil do servidor (duas perguntas); o segundo ao sobre o clima organizacional (cinco perguntas); o terceiro bloco trata da gestão de projetos no âmbito da instituição (catorze perguntas); o quarto bloco diz respeito à governança institucional (dezessete perguntas) e, por fim, o bloco que possui uma pergunta aberta na qual o respondente poderia indicar três medidas prioritárias para melhoria da governança institucional. As respostas a esta pergunta estão apresentadas no formato de nuvem de palavras. O questionário está disponibilizado como material suplementar.

O instrumento de coleta de dados foi encaminhado para 229 servidores, efetivos e extraquadros, ficando disponível para participação no período de 13/07/2021 a 01/08/2021. Obtivemos 122 respostas, o que corresponde a uma taxa de adesão de 53%, indicando alta representatividade dos servidores engajados na promoção de melhorias na gestão institucional. A pesquisa foi elaborada e respondida durante período de teletrabalho, face à emergência sanitária do novo coronavírus. O questionário foi elaborado no formato googleforms, e o link disponibilizado aos servidores por e-mail. Os dados coletados foram tratados com os softwares Excel e AtlasTi. Os dados apresentados neste artigo fazem parte do projeto aplicado (omitido para resguardar o anonimato) desenvolvido no âmbito do programa de pós-graduação em (omitido para resguardar o anonimato).

## Resultados e discussão

Os dados oriundos da pesquisa podem ser analisados sob diversas perspectivas, como por exemplo, quanto à alocação do servidor nas áreas acadêmica ou administrativa da instituição. O Gráfico 1, abaixo, mostra os resultados referentes ao perfil dos servidores respondentes, o tempo de atuação discriminado por área de alocação. Percebemos que a maioria dos respondentes trabalha na Fundação Cecierj, de 5 a 10 anos e estão distribuídos de forma equilibrada entre acadêmicos e administrativos.

**Gráfico 1** - Representação da participação de servidores na pesquisa por tempo e área de atuação na Fundação Cecierj



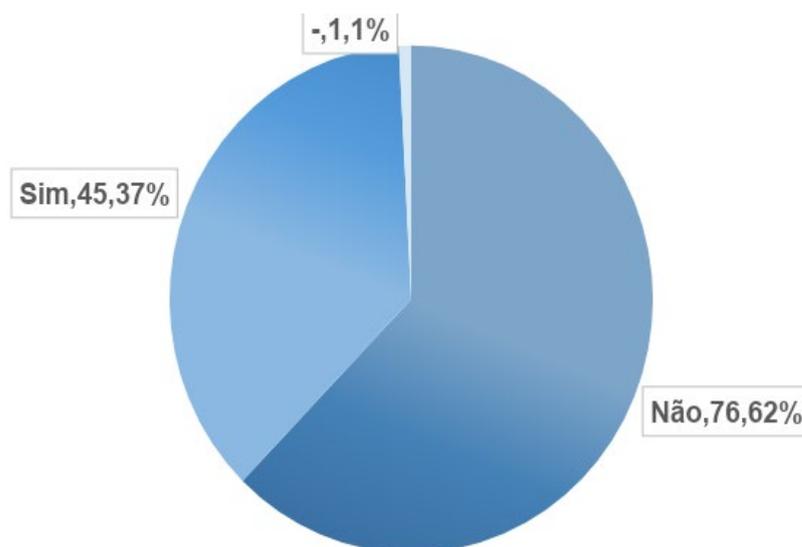
**Fonte:** Dados produzidos pelas autoras.

Os servidores foram questionados se sentiam orgulho de trabalhar na instituição, 102 responderam afirmativamente (84%), enquanto 20 forneceram resposta negativa, (16%). Cinquenta e dois por cento (52%) dos respondentes disseram que a instituição promove o sentimento de que o trabalho deles é importante, enquanto os demais, 48%, não têm a mesma percepção.

Os respondentes se mostraram bem apropriados da missão, visão e valores institucionais, 73% afirmaram conhecer estas informações, embora na época em que a pesquisa foi realizada elas não estivessem explícitas no espaço físico institucional e pouco visível no site. Aliado a isto, os objetivos sociais da instituição, que constam em sua lei de criação, são conhecidos por um contingente ainda maior, 86%.

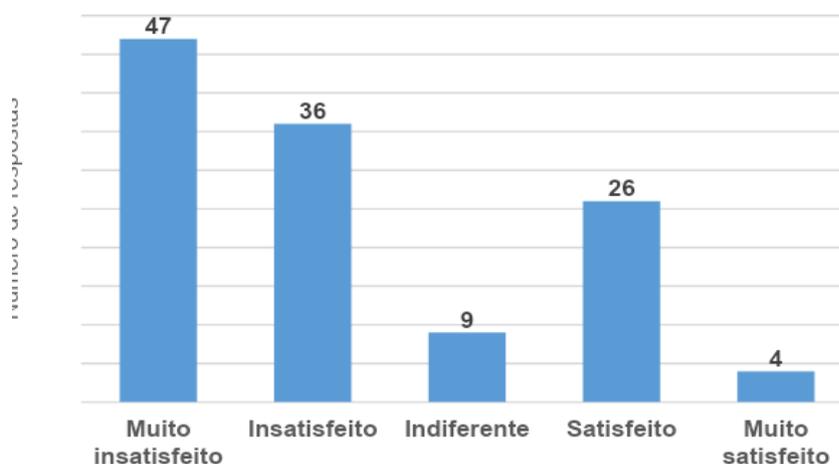
Alguns aspectos emergiram da pesquisa de forma marcante, tais como: falta de transparência e comunicação interna deficiente. Entende-se que ambos estão intimamente relacionados e se retroalimentam. Os Gráficos 2 e 3 evidenciam estes aspectos. Como a prática do Planejamento Estratégico não está plenamente incorporada na instituição, embora seja demandada pelos servidores, as orientações aos setores táticos e operacionais não são completamente apropriadas, nem tampouco são de fácil acesso. Esse cenário está refletido no Gráfico 2, mostrando que 62% não sabem quais são as expectativas institucionais quanto ao seu trabalho.

**Gráfico 2** – Distribuição das respostas dos servidores à questão: “*Você tem conhecimento das expectativas da instituição em relação ao seu trabalho?*”. O rótulo de dados é expresso como número de respostas obtidas para cada alternativa proposta, em valores absolutos e em percentual



Fonte: Dados produzidos pelas autoras.

**Gráfico 3** - Distribuição das respostas dos servidores à questão: “Qual o seu nível de satisfação em relação à comunicação interna da Fundação Cecierj?”. O rótulo de dados corresponde ao número de respostas obtidas para cada alternativa proposta, em valores absolutos



**Fonte:** Dados produzidos pelas autoras.

A ausência de transparência na tomada de decisão dos superiores é reconhecida pelos servidores: 84% se mostram muito insatisfeitos ou insatisfeitos com este aspecto da gestão, conforme mostrado no gráfico 3. Metade dos servidores revelam-se satisfeitos ou muito satisfeitos em relação à autonomia para sugestão de novas ideias e soluções aos superiores.

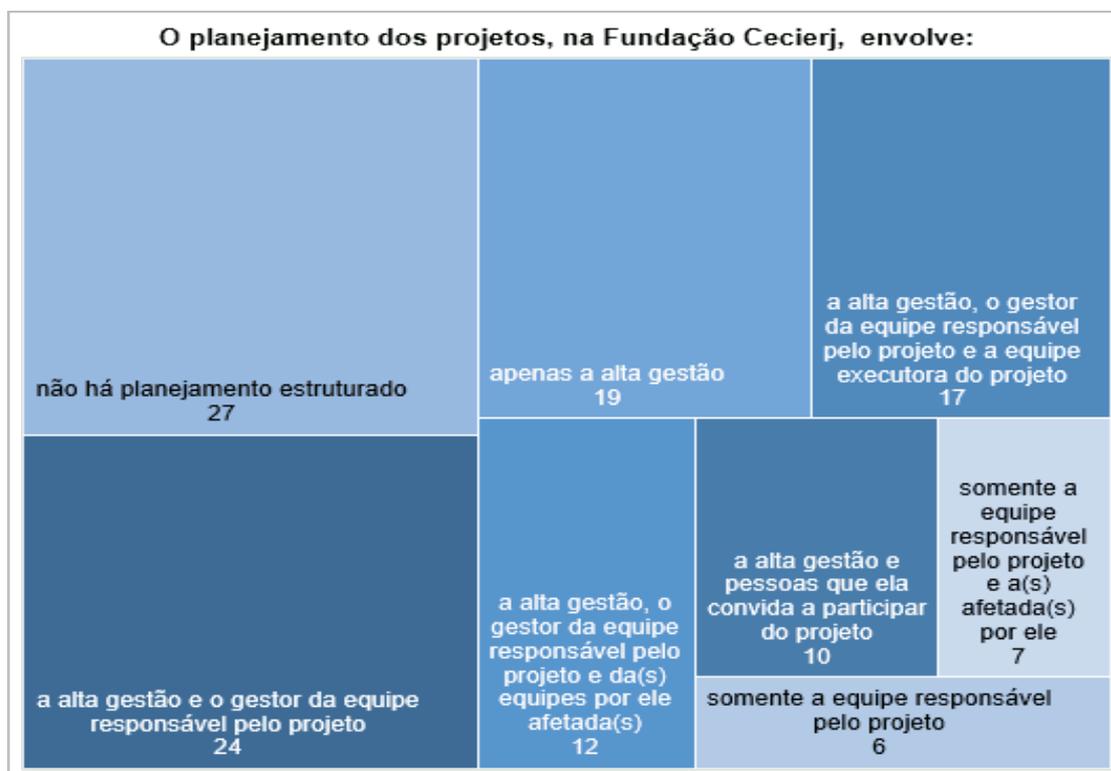
De modo geral, percebe-se uma insatisfação dos servidores quanto às condições materiais de trabalho. Essa insatisfação é maior entre os acadêmicos do que entre os administrativos, visto que aqueles necessitam de mais recursos para o desenvolvimento pleno do trabalho, como por exemplo computador de última geração, softwares específicos e em versões atualizadas, materiais de apoio, entre outros. Por outro lado, o clima do ambiente de trabalho é reconhecidamente bom. O mesmo ocorre com o relacionamento interpessoal entre os colegas e com a chefia.

Os servidores se mostram muito insatisfeitos ou insatisfeitos, 69%, quanto aos investimentos institucionais com vistas à capacitação, assim como quanto ao reconhecimento daqueles que possuem um bom desempenho. A insatisfação é ainda mais marcada no que tange à remuneração, benefícios e promoções, 84%. Destaca-se que a instituição ainda não tem implementada a política de progressão na carreira, apesar de possuir plano de cargos e vencimentos, regulamentado no final de 2021.

A ausência da prática do planejamento estratégico na instituição, não permite que os servidores percebam claramente a participação dos diversos atores nos projetos que são desenvolvidos, conforme mostra o Gráfico 4. Nota-se que mais de 20% dos respondentes dizem que não há planejamento estruturado, os demais, a grosso modo, entendem que é a alta gestão que está envolvida no desenvolvimento dos projetos.

Aliado à percepção do planejamento dos projetos, no entendimento dos servidores, a preocupação institucional com a gestão de seus projetos não é homogênea. Há os que acreditam em uma preocupação real com os projetos, 16%, um contingente mais expressivo, 40%, percebe que ela ocorre apenas para alguns projetos, enquanto a maioria, 44%, considera que não há uma preocupação institucional com o tema. De certa forma, essa concepção é ratificada quando os servidores respondem que apenas 21% dos projetos realizados estão formalmente registrados como processos administrativos, 48% entendem que este registro ocorre apenas para alguns projetos, e 31% consideram que não há registro algum.

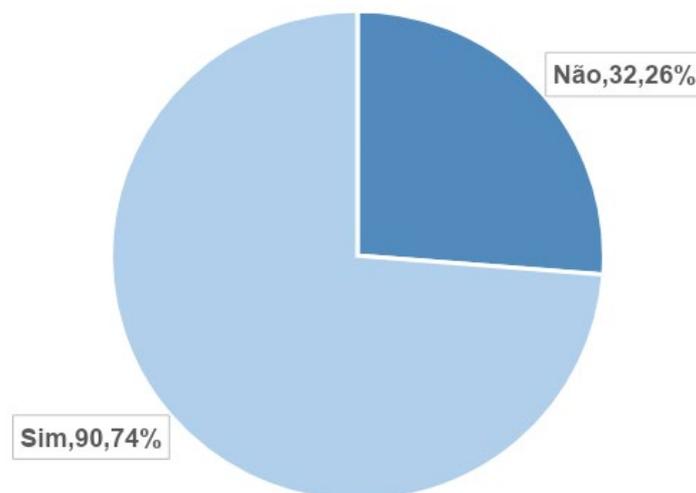
**Gráfico 4:** Distribuição gráfica das respostas dos servidores à questão: “O planejamento dos projetos, na Fundação Cecierj, envolve:”. O rótulo de dados é correspondente ao número de respostas obtidas para cada alternativa proposta, em valores absolutos.



Fonte: Dados produzidos pelas autoras.

Embora a instituição nunca tenha implantado plenamente a metodologia de gestão de projetos, constata-se que os servidores percebem a importância, conveniência e benefícios de termos um Escritório de Gestão de Projetos, conforme mostra o Gráfico 5. A maioria significativa dos servidores, 74%, considera necessário um EGP na Fundação Cecierj. Metade dos servidores respondentes já estiveram envolvidos no desenvolvimento de algum projeto e percebem que eles estão voltados apenas para o público-alvo das ações institucionais, 62%, enquanto 34% entendem que estes projetos são voltados tanto para o público externo quanto para processos internos, e apenas 6% os associam a questões internas.

**Gráfico 5:** Gráfico das respostas dos servidores à questão: “*Você acha necessária a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no âmbito da Fundação CECIERJ?*”. O rótulo de dados é correspondente ao número de respostas obtidas para cada alternativa proposta, em valores absolutos e em percentual.

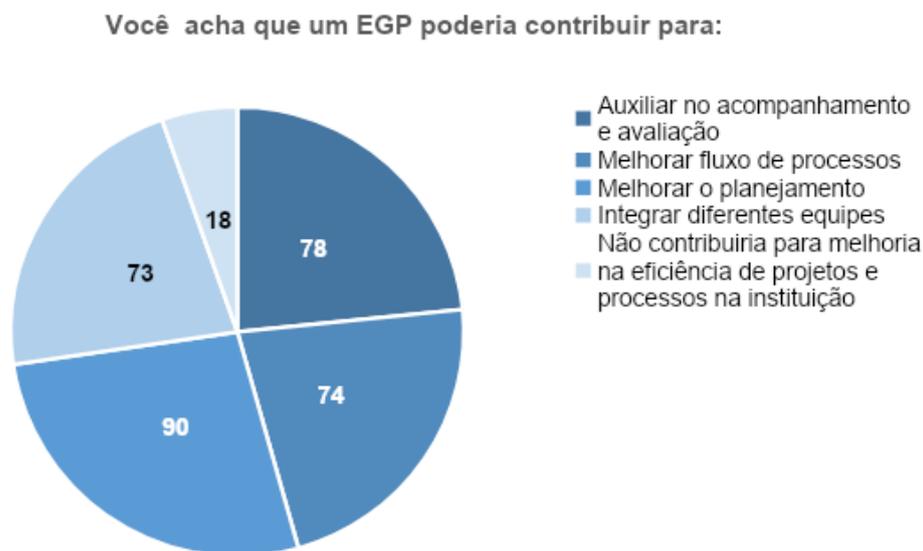


**Fonte:** Dados produzidos pelas autoras.

O gráfico 6 mostra a percepção dos servidores quanto aos benefícios que um Escritório de Gestão de Projetos pode trazer para a instituição. Observando atentamente

as respostas, verificou-se que “Melhorias no Planejamento” foi a opção mais selecionada, de maneira que os servidores entendem que a implantação deste organismo vai ao encontro da demanda de planejamento, que vem sendo apresentada reiteradas vezes. “Auxílio no acompanhamento e avaliação”, seguido de “melhorias no fluxo de processos” e “integração das equipes” foram as opções escolhidas por mais de 60% dos servidores. 15% dos respondentes consideraram que o Escritório de Projetos “Não contribuiria para melhoria na eficiência de projetos e processos na instituição”. Contingente pouco representativo conforme mostrado no gráfico.

**Gráfico 6:** Representação gráfica da percepção dos servidores quanto às possíveis contribuições da implementação de um Escritório de Gestão de Projetos no âmbito da Fundação Cecierj. Esta pergunta admitia mais de uma resposta. Os rótulos de dados apresentam a quantidade de respostas obtidas para cada item.



Fonte: Dados produzidos pelas autoras.

A figura 1 é um compilado, em formato de nuvem de palavras, das respostas à questão: “Se você pudesse opinar sobre mudanças na governança da instituição, quais seriam as suas três prioridades?”. Observa-se que o que mais chama a atenção é a demanda por transparência. Planejamento, gestão, comunicação, servidores, valorização são termos recorrentes nas respostas e que guardam relação com a metodologia de gestão de projetos. Entende-se que essas respostas ratificam aquelas apresentadas nos Gráficos 3, 5 e 6.

**Figura 1:** Nuvem de palavras obtida a partir da análise das respostas na questão aberta: “Se você pudesse opinar sobre mudanças na governança da instituição, quais seriam as suas três prioridades?”.



Fonte: dados produzidos pelas autoras.

Os respondentes consideram regular a capacidade de resposta da instituição, que significa a competência de uma instituição pública em atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações. O contingente que optou por boa ou ruim capacidade de resposta é praticamente o mesmo. Por outro lado, a avaliação quanto à *accountability*, ou seja, prestação de contas à sociedade da aplicação dos recursos públicos seguindo as diretrizes governamentais, a legalidade e os princípios éticos por parte dos gestores da instituição, bem como a existência de canais que possibilitem a manifestação das partes interessadas (ouvidoria e afins) quanto ao serviço prestado, foi menos favorável. Entretanto, destaca-se a disponibilização dos canais da ouvidoria no site da instituição, assim como no Fale Conosco. Ambos os canais são acessados diariamente e os servidores envolvidos prezam para que as respostas sejam dadas no prazo a fim de garantir a boa qualidade de serviço prestado ao cidadão.

## Conclusão

A realização da pesquisa situacional encontrou eco na alta gestão da organização, que se mostrou alinhada com ferramentas modernas para governança. A fim de nortear a implantação do EGP, na instituição, foi desenvolvido, no âmbito do projeto aplicado, o material de apoio, a saber: manual de gestão de projetos necessário à plena implantação do escritório e rotinas com o passo a passo para o desenvolvimento dos projetos institucionais. Com o apoio manifesto dos servidores, na pesquisa, resta à alta gestão efetivar as medidas administrativas necessárias para plena implantação do escritório.

Embora o Escritório de Gestão de Projetos ainda não tenha sido implementado na Fundação Cecierj, já é possível observar algumas mudanças efetivadas a partir do que emergiu da pesquisa situacional, tais como: maior visibilidade da missão, visão e valores institucional no site da organização e novas oportunidades de formação e capacitação para os servidores. Essas ações promovem avanços em relação a aspectos com os quais os servidores se revelaram muito insatisfeitos ou insatisfeitos.

Entende-se que a pesquisa situacional realizada conferiu voz e visibilidade aos servidores, se mostrando uma poderosa ferramenta com vistas à uma gestão atual e progressista. Os servidores percebem que a metodologia de gestão de projetos pode trazer melhorias ao fluxo de processos institucionais, favorece o acompanhamento e contribui com o planejamento. A pesquisa mostrou ainda que a implantação do Escritório de Gestão de Projetos aliado ao fato da maioria dos quadros da instituição ser efetivo contribui para apropriação plena dos processos e projetos institucionais, evitando transições disruptivas como vista no passado recente que representou retrocessos em diversos setores da instituição.

## Referências

ALVES, T. C. L. **Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN.** 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28405>. Acesso em 08 jul. 2021.

BIELSCHOWSKY, C. et al. **Fundação Cecierj: Ontem, Hoje e Amanhã**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2018. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/17142>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GAREL, Gilles. A history of project management models: From pre-models to the standard models. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 663-669, 2013.

GOMES, J. A. P.; COSTA JUNIOR, J. R.; RODRIGUEZ, M. V. R.; LONGO, O. C. A implantação do Escritório de Gestão de Projetos como Estratégia para Gestão Pública: case da Prefeitura de Niterói – RJ. **Research, Society and Development**, v. 9, p. e3139108552, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8552>. Acesso em: 08 abr. 2021.

JUNIOR, J. J. S. A Gestão por Projetos e o Princípio da Eficiência na Administração Pública. **Revista da PGBC**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 15-60, 2010. Disponível em: <https://revistapgbc.bcb.gov.br/revista/issue/view/19/Revista%20PGBC%20-%20V.4%20-%20N.1%20%282010%29>. Acesso em: 09/07/2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; Bezerra, R. C. R.; PASSADOR, C. S. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. **Revista GEINTEC** – v. 5, n. 1, p.1835-1849. Disponível em: <https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/548>. Acesso em: 08 abr. 2021.

KERZNER, Harold R. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. Wiley, 2009.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LAFETA, F. G, GOMES, I.V. S., BATISTINI, A. A., BARROS, C.F.O, Gestão de projetos: da antiguidade às tendências do século XXI. In: XXXIV Encontro nacional de Engenharia de Produção-Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10,1., 2014, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, PR: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2014. p. 1-13. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_202\\_145\\_25230.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_202_145_25230.pdf). Acesso em: 16 fev. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n. 4, p.394-403, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44414>. Acesso em: 08 jul. 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A. A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da união para municípios

brasileiros: O caso de uma prefeitura de médio porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 1, p. 181-207, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10087/a-influencia-da-gestao-de-projetos-na-estrategia-de-transferencias-voluntarias-de-recursos-da-uniao-para-municipios-brasileiros--o-caso-de-uma-prefeitura-de-medio-porte/i/pt-br>. Acesso em: 08 jul. 2021.

OKANO, M. T.; Comparando a gestão de projetos na administração pública e privada: Uma pesquisa exploratória. **Revista ESPACIOS**. v. 39, n. 47, 2018.

OLIVEIRA, J.C.; GUBBELINI, M. As principais contribuições dos escritórios de gestão de projetos. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, Paraná, v. 6, n. 2, p. 116-129, 2019. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/23529>. Acesso em: 27 jul. 2021.

PALUDO, A. **Administração Pública. Série Provas e Concursos**. Elsevier Editora, 3ª edição, 2013.

PATRÍCIO, R.A.H.; FERNANDES NETO, J.A.S.; Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da Fiocruz Brasília. **Journal Health NPEPS**, Mato Grosso, v. 4, n. 1, p. 269-281, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/3350/2977>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. In: PRIMEIRO SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 1., 2013, Campos dos Goytacazes. Anais. Campos dos Goytacazes, RJ: Universidade Cândido Mendes, 2013. p. 1-15.

PRADO, Darci. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; 2021. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management**. Seventh Edition. Pennsylvania, 2021.

REZENDE, F. H. G. **Estudo comparativo entre os escritórios de projetos públicos dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2009. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1861/1/Estudo%20comparativo%20entre%20os%20escrit%C3%B3rios%20de%20projetos%20p%C3%ABlicos%20do%20estado%20de%20Minas%20Gerais%2C%20Rio%20de%20Janeiro%2C%20Rio%20Grande%20do%20Sul%20e%20Esp%C3%ADrito%20Santo.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei Complementar nº 103, de 18 de março de 2002. Transforma o Centro de Ciências do Estado do Rio de Janeiro na Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro - Fundação Cecierj, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 19 mar. 2002. Parte 1, p. 4. Disponível em:

<https://biblioteca.pge.rj.gov.br/scripts/bnweb/bnmapa.exe?router=upload/40749>. Acesso em: 07 abr. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município) Lei nº 5.595, de 20 de junho de 2013. Institui o sistema municipal de gestão de alto desempenho, autoriza a celebração de acordos de resultados e contratos de gestão, cria a categoria funcional de analista de gerenciamento de projetos e metas e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 24 jun. 2013. Edição 65, p. 3. Disponível em: [https://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/44465Lei%205595\\_2013.pdf](https://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/44465Lei%205595_2013.pdf). Acesso em: 03 nov. 2021.

SÖDERLUND, Jonas; LENFLE, Sylvain. Making Project History: Revisiting the Past, Creating the Future. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 653-662, 2013.

TREFF, L.; BATTISTELLA, L.R. Metodologia de Gerenciamento de Projetos: Inovação e Aspectos Estratégicos da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *In: XIII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA*, 1., 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: Centro Paula Souza, 2018, p. 660-669.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de projetos**. Brasília: TCU, 2006. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-projetos.htm>. Acesso em: 21 dez. 2020.

## ANEXO

### **Pesquisa sobre clima organizacional e governança na Fundação Cecierj**

Prezado Servidor, Prezada Servidora.

A presente pesquisa visa a coleta de dados para análise situacional da Fundação Cecierj no que diz respeito ao clima organizacional, gestão de projetos e governança interna.

É parte integrante do nosso trabalho de conclusão de curso da Pós-graduação em Administração Pública da Fundação Ceperj que consiste na elaboração de um projeto que possa ser aplicado no âmbito institucional para melhoria da governança interna e da gestão de projetos.

Sua participação é muito importante para nós! Você levará aproximadamente 15 a 20 minutos para respondê-la e poderá contribuir para a melhoria da nossa instituição.

Ressaltamos que não há necessidade de identificação do servidor respondente. O formulário ficará aberto para resposta até o dia 23/07, às 23:59h.

Contamos com a sua colaboração.

Beatriz Santos, Marianna Bernstein, Michelle Fernandes e Mônica Dahmouche

### **Sobre o seu perfil**

Você atua na Fundação Cecierj há:

- mais de 15 anos
- 11 a 15 anos
- 5 a 10 anos
- menos de 5 anos

Sua área de atuação é:

Considera-se área acadêmica todas as diretorias e departamentos vinculados às vice-presidências e área administrativas, as diretorias, departamentos e assessorias vinculados à presidência.

- Acadêmica
- Administrativa

### **Sobre o clima organizacional**

Você se sente orgulhoso de trabalhar na Fundação Cecierj?

- Sim
- Não

A instituição faz você sentir que o seu trabalho é importante?

- Sim
- Não

Você tem conhecimento das expectativas da instituição em relação ao seu trabalho?

- Sim
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

O seu supervisor superior se importa com você como pessoa?

- Sim
- Não

Qual o seu nível de satisfação em relação à (ao): (Marcar uma opção por linha):

	<i>Muito satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Muito insatisfeito</i>
<i>Imagem da Fundação Cecierj perante a sociedade</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Comunicação interna da Fundação Cecierj</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Recursos materiais oferecidos para desempenhar um bom trabalho</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Ambiente de trabalho da instituição</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>Investimentos realizados nos servidores, como por exemplo estímulo à participação em cursos, workshops, eventos etc</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>reconhecimento de servidores que apresentam um bom desempenho</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>política de remuneração, benefícios e promoções da instituição</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>seu relacionamento profissional com os seus superiores</i>	( )	( )	( )	( )	( )

<i>seu relacionamento profissional com os seus colegas de trabalho</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>transparência no que se refere à tomada de decisões de seus superiores</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<i>sua autonomia na sugestão de novas ideias e soluções para seus superiores</i>	( )	( )	( )	( )	( )

### **Sobre a gestão de projetos no âmbito da Fundação Cecierj**

Você conhece a missão, a visão e os valores da instituição?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Você conhece os objetivos sociais da instituição?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Você considera que a Instituição, de maneira global, tem planejado seus projetos para obter eficiência nas suas ações?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Parcialmente

O planejamento dos projetos desenvolvidos na Fundação Cecierj costuma envolver:

- ( ) Apenas a alta gestão
- ( ) A alta gestão e o gestor da equipe responsável pelo projeto
- ( ) A alta gestão, o gestor da equipe responsável pelo projeto e da(s) equipes por ele afetada(s)
- ( ) A alta gestão, o gestor da equipe responsável pelo projeto e a equipe executora do projeto
- ( ) A alta gestão e pessoas que ela convida a participar do projeto
- ( ) Somente a equipe responsável pelo projeto

- Somente a equipe responsável pelo projeto e a(s) afetada(s) por ele
- Não há planejamento estruturado

Considerando a metodologia de gestão de projetos, que prevê estabelecimento de cronogramas, análise de riscos, procedimentos para aprovação, documentação do projeto, procedimentos para acompanhamento e avaliação com estabelecimento de indicadores de qualidade, você entende que existe uma preocupação institucional com a gestão de seus projetos?

- Sim
- Apenas para alguns projetos
- Não

Os projetos realizados estão formalmente registrados como processos administrativos?

- Sim
- Não
- Apenas alguns

Considerando o registro da memória do andamento do projeto e seus processos, registro de problemas ocorridos e soluções viabilizadas, resultado obtidos, etc, independentemente de como são formalizados, você percebe a existência da prática de documentar o projeto para que possam nortear ações futuras?

- Sim
- Não
- Às vezes

Você considera que os projetos desenvolvidos pela instituição são destinados:

- Apenas ao público-alvo das ações institucionais: novas ações ou melhorias das ações ofertadas
- Apenas à melhoria dos processos internos da instituição
- Ao desenvolvimento de ações que beneficiem o público-alvo e também os processos internos institucionais

Com relação aos projetos desenvolvidos na instituição, você considera que são problemas:

Assinale todas as opções que julgar pertinentes:

- Estabelecimento de cronogramas não exequíveis
- Planejamento não envolve a análise do todo, somente do problema em si
- Dificuldade na priorização dos projetos
- Execução por uma única equipe, sem envolvimento direto dos demais envolvidos
- Carência de recursos humanos
- Carência de recursos tecnológicos
- Carência de recursos financeiros
- Registro precário das ações desenvolvidas e problemas ocorridos
- Deficiência no registro das lições aprendidas no desenvolvimento do projeto

Outro: \_\_\_\_\_

Você já participou de algum projeto na instituição?

Sim

Não

Em relação aos projetos dos quais você participou, quais foram os pontos positivos?

Caso não tenha participado de nenhum projeto, informar: "Não participei de nenhum projeto"

Em relação aos projetos dos quais você participou, quais foram os pontos negativos?

Caso não tenha participado de nenhum projeto, informar: "Não participei de nenhum projeto"

Um escritório de gestão de projetos (EGP) em uma instituição atua, por meio da aplicação de metodologias de gestão de projetos, no apoio à gestão e às equipes envolvidas, buscando garantir que os resultados esperados sejam entregues conforme o planejamento. Você acha necessária a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no âmbito da Fundação CECIERJ?

Sim

Não

Você acha que um EGP poderia contribuir para:

Selecione todas as opções que julgar pertinentes:

Melhorar o planejamento

Auxiliar no acompanhamento e avaliação

Melhorar fluxo de processos

Integrar diferentes equipes

Não contribuiria para melhoria na eficiência de projetos e processos na instituição

Outro: \_\_\_\_\_

### **Sobre a governança no âmbito da Fundação Cecierj**

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conceitua governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

A governança é pautada em seis princípios básicos - capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; *accountability* e transparência - e três mecanismos para o seu alcance: liderança, estratégia e controle.

Considerando o conceito, os princípios e os mecanismos para alcance da governança e a sua percepção sobre a Fundação Cecierj, pedimos que nos respondam às questões propostas.

De modo a facilitar o entendimento delas, apresentaremos, sempre que necessário, os conceitos relacionados.

Como você avalia a Fundação Cecierj quanto ao princípio da capacidade de resposta no âmbito de sua governança?

Entende-se este princípio como “a competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações”.

- Excelente
- Muito boa
- Boa
- Ruim
- Muito ruim

Como você avalia a Fundação Cecierj quanto ao princípio da *accountability* no âmbito de sua governança?

Este princípio refere-se à prestação de contas à sociedade da aplicação dos recursos públicos seguindo as diretrizes governamentais, a legalidade e os princípios éticos por parte dos gestores da instituição, bem como a existência de canais que possibilitem a manifestação das partes interessadas (ouvidoria e afins) quanto ao serviço prestado.

- Excelente
- Muito boa
- Boa
- Ruim
- Muito ruim

Como você avalia a Fundação Cecierj quanto ao princípio da transparência no âmbito de sua governança?

Este princípio diz respeito à publicidade de suas ações e todas informações a elas relacionadas que possam ser do interesse da sociedade.

- Excelente
- Muito boa
- Boa
- Ruim
- Muito ruim

O site da Fundação apresenta todas as informações relativas à instituição, e seus programas, expressas de forma clara, objetiva e atualizada, incluindo-se os atos normativos?

- Sim
- Parcialmente
- Não

O princípio da melhoria regulatória diz respeito “à análise e avaliação das políticas públicas institucionais, bem como de seus atos normativos e suas adequações com base

nas evidências, buscando a melhoria da prestação de serviço e do funcionamento institucional” (BRASIL, 2018). Tomando por base essa definição, você considera que os atos normativos que regem a instituição, como por exemplo - Lei de Bolsas, Lei de Criação, Regimento Interno, Acordo de Cooperação do Consórcio Cederj - estão adequados às necessidades institucionais e às políticas públicas por ela executadas?

- Sim
- Parcialmente
- Não

A atual estrutura organizacional atende às necessidades institucionais?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Sobre a gestão de riscos:

Entende-se por gestão de risco uma série de atividades planejadas que têm o objetivo de gerenciar e controlar a organização em relação a potenciais ameaças, minimizando ou tratando os riscos ou assumindo seus impactos.

a) Há uma política de gerenciamento de riscos implementada na instituição? *\*Marcar apenas uma oval:*

- Sim
- Não
- Desconheço a existência

b) Mesmo que não exista como política institucional, a gestão de riscos está implementada em todos os processos organizacionais de forma a subsidiar a tomada de decisão e garantir o alcance dos objetivos?

- Sim
- Não
- Não tenho ciência

Sobre planejamento e gestão estratégica:

a) O planejamento estratégico institucional é desenvolvido:

- pela liderança, com participação dos demais dirigentes e equipes
- pela liderança, sem participação dos demais dirigentes e equipes
- não há planejamento estratégico desenvolvido na instituição

b) Há estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para cada unidade alinhados com a estratégia organizacional?

- Sim
- Apenas para algumas equipes
- Não
- Não sei informar

c) Há definição de rotinas de monitoramento de resultados?

- Sim
- Apenas para algumas equipes
- Não
- Não sei informar

Sobre o grau de satisfação do usuário:

a) Há uma rotina estabelecida de avaliação institucional para análise do grau de satisfação da sociedade ou de seu público alvo, em relação aos serviços prestados? \*

- Sim
- Apenas para alguns programas
- Não

b) Há divulgação expressa, para a sociedade, dos resultados obtidos na avaliação?

- Sim
- Apenas para alguns programas
- Não

Você percebe uma participação efetiva da auditoria interna nas ações desenvolvidas na instituição?

- Sim
- Não

Sobre os fluxos de processos e procedimentos dentro da instituição, você acredita que:

- estão plenamente adequados
- necessitam de pouca adequação
- necessitam de muita adequação
- necessitam de total adequação

De 0 a 10, que nota você daria para a governança da Fundação Cecierj?

Muito ruim 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

Se você pudesse opinar sobre mudanças na governança da instituição, quais seriam as suas três prioridades?

*Os artigos assinados são de inteira responsabilidade dos autores, bem como no que se refere ao uso de imagens.*