

1

Introdução

O surgimento das Agências Reguladoras no Brasil é um fenômeno recente que se iniciou em 1998, uma vez que nem o modelo de Estado Neoliberal, tampouco o de Estado Intervencionista deram conta de garantir o bem-estar social (Dias, 2010) – ou *welfare state* - tido hoje como objetivo maior das políticas estatais, independente dos governos que as realizam.

Dada a “transferência das funções de utilidade pública do setor público para o privado, com o fenômeno da privatização” (Kaufmann, 2006, p.1), partindo do pressuposto que a “mão-invisível” como auto-regulação de mercado não é suficiente para garantir uma concorrência justa – nem uma relação equilibrada entre os diversos atores do setor, a saber, por exemplo, no caso da saúde suplementar: beneficiários, operadoras de planos de saúde e prestadores de serviço – desponta a necessidade de evitar o surgimento ou mitigar os efeitos nocivos ao mercado oriundos de diversas assimetrias nas relações do setor.

Neste contexto surge a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS – a fim de desempenhar a função regulatória, através da constituição de marco legal direcionado ao monitoramento do mercado, e ao controle e fiscalização das operadoras. A ANS se constitui numa autarquia especial, dotada de autonomia financeira e administrativa, com a missão institucional de promover a defesa do interesse público na Saúde Suplementar (Lei Federal nº 9.961 de 28 de janeiro de 2000). A ANS realiza diversos processos para o adequado cumprimento de sua missão, processos esses executados por diferentes instâncias da organização, como por exemplo, os núcleos implantados em outras regiões do país. No entanto, devido à complexidade e à dinâmica do mercado regulado, faz-se mister a constante busca por inovação, seja nas proposições às políticas regulatórias, bem como na gestão da própria organização. Em vista

disto, e no sentido de viabilizar a modernização do Estado – proposto pelo programa do Ministério do Planejamento e Gestão - MPOG – que tem como visão o Estado como referência em Gestão, coadunado às normas recentes gerada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, SLTI/MPOG, e editada pelo Ministério de Orçamento e Gestão, que recomenda implementação de processo de governança na área de Tecnologia da Informação, criando uma janela de oportunidade para busca, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, metodologias, e boas práticas gerenciais,

Assim, foi proposto e aprovado pela Diretoria Colegiada da instituição a implementação de boas práticas de Gerenciamento de Projetos, seguindo os pressupostos do Guia PMBOK (PMI, 2008) desenvolvido pelo *Project Management Institute – PMI*, fundação sem fins lucrativos, reconhecida mundialmente, que cuida da padronização, formação e certificação de profissionais na disciplina de Gestão de Projetos.

1.1.

Problema de Pesquisa

A aplicação dos conhecimentos, habilidades e técnicas concernentes à disciplina de Gestão de Projetos, visa entregar, produtos, serviços ou soluções, de acordo com o escopo planejado, no prazo acordado, com o custo previsto e com a qualidade anteriormente estabelecida (PMI, 2008). Partindo do pressuposto de que, atingir tais objetivos é o mínimo esperado pelo gestor de projetos - bem como para o cliente - quando da aplicação de boas práticas de gestão de projetos, e levando em consideração que os benefícios gerados pelo projeto - seja para o cliente, seja para organização – costumam de se dar após a entrega do produto do projeto (PMI, 2008), buscou-se por descobrir como potencializar os benefícios gerados para a organização executora do projeto, através da aprendizagem gerada durante o ciclo-de-vida do mesmo, e dado que as informações históricas e lições aprendidas que entram na base de conhecimento corporativo são

importante insumo dos ativos de processos organizacionais (Heijst, et al, 1996), a questão que se delinea é: quais são os fatores que podem favorecer ou comprometer a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos em empresas públicas e organizações governamentais?

1.2.

Objetivos

O presente estudo visa a entender quais são os fatores que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos em empresas públicas e organizações governamentais.

1.3.

Questões de Pesquisa

A questão central desta pesquisa é:

O que os profissionais gestores de projetos, praticantes da disciplina de Gerenciamento de Projetos proposta pelo *Project Management Institute – PMI*, cujas boas práticas estão descritas no Guia PMBOK (PMI, 2008), e que vivenciam experiências em gestão de projetos de empresas públicas e organizações governamentais, percebem como fatores que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos?

1.4.

Relevância do Estudo

Para atingir seus objetivos as organizações executam processos de trabalhos, ou seja, fluxos de atividades visando a um objetivo de negócio. No entanto, para produzir um novo produto, serviço ou resultado exclusivo, é necessário organizar suas idéias e intenções no formato de projetos. Tal forma de se organizar e coordenar atividades não são necessariamente uma novidade, uma vez que a humanidade sempre realizou projetos, seja na esfera privada, como ter um filho, ou em sociedade, como na construção das Pirâmides do Egito (Xavier, 2009). Porém, para projetos terem sucesso – o sentido de sucesso apresentado aqui é compreendido pelos praticantes das boas práticas de gerenciamento proposta pelo PMI da seguinte maneira: disponibilizar tal produto, serviço ou resultado exclusivo conforme escopo planejado, no prazo definido, dentro do orçamento acertado e com a qualidade esperada (PMI, 2008), é mister que a organização disponibilize aos líderes de projetos os insumos adequados, sejam de natureza financeira, material ou humana. Mas se não trata, apenas, disso: é imprescindível a adequada gestão do projeto, a partir do planejamento dos recursos e da estratégia de desenvolvimento, bem como da correta execução e do controle. Com a evolução destes processos de gestão foram estabelecida boas práticas que são difundidas aos seus praticantes pelo *Project Management Institute – PMI*, instituição sem fins lucrativos que a mais de trinta anos realiza tal missão. O objetivo precípua proposto pelas boas práticas de Gerenciamento de Projetos difundidas pelo PMI é, através da aplicação dos conhecimentos, habilidades e técnicas concernentes à disciplina, em diversas áreas do conhecimento, entregar produtos, serviços ou soluções, de acordo com o escopo definido, no prazo acordado, dentro custo previsto e com a qualidade anteriormente estabelecida (PMI, 2008). Partindo do pressuposto que atingir tais

objetivos é o mínimo esperado pelo gestor de projetos, bem como para o cliente, este estudo tem como objetivo a identificação dos *lôcus* de oportunidades de aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos, a fim de gerar para organização benefícios durante a execução do projeto. Portanto, conhecer os principais fatores que favorecem ou comprometem tal aprendizagem poderá apontar caminhos para, não apenas colaborar para aprendizagem, como também, para a retenção deste conhecimento para organização (Heldman, 2009).

Na esfera pública e governamental, o estudo ganha relevância dada às particularidades oriundas dos marcos legais constitucionais, de criação das Agências e de gestão governamental, como:

- Princípio da Eficiência, que prevê que Administração Pública deve buscar o aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade destes, com economia de despesas, objetivando o binômio: qualidade prestada com racionalidade de gastos (Constituição Federal/98), e que pode ser perseguido através da aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos, devido aos benefícios gerados por tal aplicação (PMI, 2008);
- Interesse público no objeto gerido ou serviço prestado por tais organizações (Lei 9961, 01/2000), o que exige dos gestores públicos melhoria contínua dos serviços prestados;
- Temporalidade dos Gestores e Assessores em cargos de livre nomeação (Lei 9961, 01/200), que intensifica a importância de, não somente a aplicação de boas práticas de Gerenciamento de Projetos - neste caso específico, pela documentação gerada que

será adicionada à memória da organização e que possibilitará a continuação dos projetos quando do término dos mandatos de natureza temporária – bem como da retenção da aprendizagem gerada durante seus mandatos;

- Estabilidade do quadro funcional de servidores de carreira (Lei 8112, 12/1990), que permitirá usufruir de tal aprendizagem ao longo do tempo de serviço.
- Determinação imposta pela norma da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - Ministério de Orçamento e Gestão (IN SLTI/MPOG 04/2010), que determina a implementação de processo de governança na área de Tecnologia da Informação - incluindo a aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos conforme propostas pelo PMBOK (PMI, 2008), no desenvolvimento das soluções em TI, o que traz possibilidades de geração de benefícios para organização executora, que não aqueles previstos quando da entrega do produto, serviço ou solução gerado pelo projeto, mas sim, pela aprendizagem durante seu ciclo-de-vida.

1.5.

Delimitação do Estudo

Este trabalho estudou, a partir do ponto de vista dos gestores de projetos, praticantes da disciplina de Gerenciamento de Projetos proposta pelo *Project Management Institute – PMI*, que vivenciam experiências em gestão de projetos de empresas públicas e

organizações governamentais, percebem como fatores que favorecem ou comprometem a aprendizagem no ciclo-de-vida dos projetos.

Além disso, para seleção dos entrevistados, não foram excluídos profissionais devido ao tipo de vínculo, podendo ser servidores de carreira – civis ou militares, servidores nomeados, contratados terceirizados e consultores, ou devido ao nível do profissional, incluindo gestores de projetos nível pleno e seniores.

Foi escolhido o Guia PMBOK, proposto pelo PMI (2008), por ser amplamente reconhecido e utilizado em diversas empresas públicas e organizações governamentais, e principalmente, por ser recomendado pela IN 04 - Instrução Normativa MP/SLTI N°04, norma editada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, para utilização em todos os órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP – do Poder Executivo Federal.

1.6.

Estrutura da Dissertação

O estudo aqui apresentado está organizado da seguinte forma:

No capítulo 1 é apresentado o problema de pesquisa que motivou o trabalho, o objetivo, e as questões de pesquisa. Também é tratada a relevância do estudo, bem como sua delimitação.

No capítulo 2 são apresentados os aspectos básicos da disciplina de Gerenciamento de Projetos conforme proposto pelo PMI, bem como aspectos referentes à Aprendizagem a partir da literatura pesquisada.

O capítulo 3 versa sobre a metodologia utilizada para pesquisa, e descreve o papel do pesquisador, a seleção dos sujeitos, o procedimento de coleta e registro de dados e as limitações do método.

No capítulo 4 apresenta-se a análise dos dados e discussão dos resultados da pesquisa com base no referencial teórico apresentado.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações deste trabalho.

Por fim, o capítulo 6 lista as referências bibliográficas utilizadas.