



Universidade Federal
de São João del-Rei



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – UFSJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIA P

ANGÉLICA LETÍCIA FREITAS SOUZA

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**

**SÃO JOÃO DEL-REI - MG
2022**



ANGÉLICA LETÍCIA FREITAS SOUZA

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São João del-Rei, como parte integrante das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, para obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira

**SÃO JOÃO DEL-REI - MG
2022**

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)e
Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S729m Souza, Angélica Letícia Freitas.
Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo
em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais
/ Angélica Letícia Freitas Souza ; orientador Paulo
Henrique de Lima Siqueira. -- São João del-Rei, 2022.
94 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública - PROFIAAP) --
Universidade Federal de São João del-Rei, 2022.

1. Projetos públicos. 2. Maturidade em
gerenciamento de projetos. 3. Administração pública.
I. Siqueira, Paulo Henrique de Lima, orient. II.
Título.

ANGÉLICA LETÍCIA FREITAS SOUZA

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.



Documento assinado digitalmente
PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA
Data: 15/12/2022 11:33:35-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Orientador: _____

Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira, UFSJ
Doutor pela Universidade Federal de Lavras - Lavras, Brasil

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente
FABRÍCIO MOLICA DE MENDONÇA
Data: 15/12/2022 06:54:37-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça, UFSJ
Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, Brasil

PAULO ROBERTO RODRIGUES
DE SOUZA:77240715604

Assinado de forma digital por PAULO
ROBERTO RODRIGUES DE
SOUZA:77240715604
Dados: 2022.11.30 17:44:57 -03'00'

Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza, UNIFAL-MG
Doutor pela Universidade Estadual Paulista - São Paulo, Brasil

Coordenadora do PROFIAP:



Documento assinado digitalmente
VÂNIA APARECIDA REZENDE
Data: 20/12/2022 21:00:31-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof.^a Dra. Vânia Aparecida Rezende

São João del-Rei, outubro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela vida, saúde, sustento e força.

Aos meus pais, que sempre reforçaram a importância de buscar conhecimento. À minha irmã, pelo incentivo constante e por ser um exemplo de resiliência – seu apoio foi fundamental. Ao meu irmão, cunhados e sobrinhos, pelas orações e torcida. Ao meu namorado, pelo colo, companheirismo e paciência nesse período.

Aos meus amigos e toda minha família, pela paciência durante o período de desenvolvimento deste trabalho e a todos que participaram de alguma forma nesse período.

Ao meu orientador, Prof. Paulo Henrique, pela disponibilidade, dedicação, paciência, gentileza e direcionamento na realização desse trabalho.

Aos professores Fabrício Molica e Paulo Roberto, membros das bancas de qualificação e defesa, pelas valiosas contribuições.

Aos colegas de mestrado, pelos conhecimentos e momentos compartilhados, em especial: Thaiza, Celsimara, Mirella e Luana, pelas conversas, conselhos e apoio durante todo esse período de estudos.

Aos servidores participantes da pesquisa que se disponibilizaram a contribuir para a realização deste trabalho.

RESUMO

A partir da década de 1990, o setor público tem buscando implantar ferramentas gerenciais utilizadas no setor privado para melhorar a prestação de seus serviços. As ferramentas da gestão de projetos são bastante utilizadas, pois possibilitam a otimização de boas práticas para alcançar os objetivos institucionais. Estudos apontam que é possível identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações com a utilização de um modelo de maturidade. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei, a partir da aplicação do questionário proposto no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, com a combinação das técnicas qualitativa e quantitativa. O modelo de Prado-MMGP foi escolhido por ser considerado simples, de fácil aplicação e por permitir a comparação dos resultados obtidos com outras instituições no país. Os setores participantes da pesquisa foram PROGP, PROAE, DPLAG, DIMAP, DIPRE, DIPAP e NTINF, que alcançaram nota final de maturidade entre 1 e 3,16 pontos. O valor médio da avaliação final de maturidade da instituição foi de 2,22, que correspondente a um índice fraco de maturidade. Considerando os resultados alcançados, foram propostas ações como sugestão de melhorias para que a instituição possa crescer na maturidade em gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Projetos públicos; maturidade em gerenciamento de projetos; administração pública.

ABSTRACT

Since the 1990s, the public sector has sought to implement management tools used in the private sector to improve the provision of its services. Project management tools are widely used as they enable the optimization of good practices to achieve institutional goals. Studies show that it is possible to identify the level of maturity in project management in organizations using a maturity model. In this sense, the aim of this research was to evaluate the level of maturity in project management at the Federal University of São João del-Rei, from the application of the questionnaire proposed in the Maturity Model in Project Management | Prado-MMGP. The research can be classified as descriptive with a combination of qualitative and quantitative techniques. The Prado-MMGP model was chosen because it is considered simple, easy to apply and because it allows the comparison of results obtained with other institutions in the country. The sectors participating in the research were PROGP, PROAE, DPLAG, DIMAP, DIPRE, DIPAP and NTINF, which reached a final maturity grade between 1 and 3.16 points. The average value of the institution's final maturity assessment was 2.22, which corresponds to a weak maturity rate. Considering the results achieved, improvement actions were proposed, so that, the institution can grow in maturity in project management.

Keywords: Public projects; project management maturity; public administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Complexidade relativa na gestão de projetos públicos.....	23
Quadro 2 – Comparação entre modelos de avaliação de maturidade	30
Quadro 3 – Níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP	32
Quadro 4 – Características das dimensões de maturidade conforme os níveis.....	34
Quadro 5 – Valores para cada opção do questionário	41
Quadro 6 – Resultado Final da Maturidade.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aderência dos setores aos níveis de maturidade	44
Gráfico 2 – Aderência dos setores às dimensões de maturidade	47
Gráfico 3 – Avaliação final de maturidade	49
Gráfico 4 – Comparação dos índices de maturidade	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala de Pontuação	35
Figura 2 – Unidades convidadas para a pesquisa.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Estrutura da Dissertação.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Breve contextualização da administração pública brasileira	16
2.2 Gerenciamento de projetos.....	20
2.3 Gerenciamento de projetos públicos.....	22
2.4 Planejamento estratégico e gestão de projetos	24
2.5 Escritório de gerenciamento de projetos.....	26
2.6 Maturidade no gerenciamento de projetos.....	27
2.7 O modelo Prado-MMGP.....	32
3 METODOLOGIA	37
3.1 Caracterização da pesquisa.....	37
3.2 Ambiente da pesquisa	39
3.3 Técnicas de coleta e análise de dados	41
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	44
4.1 Avaliação da maturidade em gestão de projetos na UFSJ	44
4.1.1 Da aderência aos níveis de maturidade	44
4.1.2 Da aderência às dimensões de maturidade	47
4.1.3 Da avaliação final de maturidade	49
4.2 Planejamento Estratégico na UFSJ e a importância de um EGP	52
5 RECOMENDAÇÕES	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	61
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	68
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	82
APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO	85

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, desde a década de 1980, a administração pública tem passado por reformas administrativas na busca por adequações às práticas já estabelecidas no setor privado, com a finalidade de melhorar a gestão e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (CARVALHO et al., 2009; SECCHI, 2009). Para isso, tem investido na utilização de ferramentas gerenciais com o intuito de auxiliar no aumento da eficiência e efetividade de suas ações (SILVA; MARIO, 2015). Dentre elas, ressalta-se a utilização de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos para se organizar frente às mudanças pelas quais tem passado, buscando compreender suas capacidades e limitações e aproveitar as possíveis novas oportunidades (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2021).

O gerenciamento de projetos é definido por Kerzner (2015, p. 3) como “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos”. O Project Management Institute (PMI) segue o entendimento de que o gerenciamento de projetos auxilia as organizações privadas e públicas a cumprirem os objetivos e metas propostos, aumentando as chances de sucesso dos projetos (PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos alinha-se ou direciona-se através de estratégias organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos, por isso, tornou-se necessário o surgimento de instrumentos que possibilitaram a mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de cada organização (IQBAL, 2012; PMI, 2017).

De acordo com Prado (2015, p. 20), um modelo de maturidade é “um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de uma organização gerenciar projetos com sucesso”. Para o autor, o conceito de sucesso no gerenciamento de projetos está relacionado ao alcance de metas definidas, dos resultados e benefícios esperados, dentro das exigências previstas, como prazo, custo e qualidade.

A partir desse interesse na avaliação da maturidade das organizações, diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foram desenvolvidos, tais como: Capability Maturity Model Integration (CMMI), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Kerzner Project Management Maturity Model

(KPMMM), Project Management Maturity Model (PMMM) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido pelo brasileiro Darci Prado (CAMPOS, 2019; SOUZA; GOMES, 2015).

Dentre esses modelos, o modelo Prado-MMGP tem se destacado em virtude de suas características como a simplicidade, a confiabilidade, a facilidade de uso, além de ser orientado para resultados. O questionário proposto pelo modelo é pequeno – composto por quarenta questões divididas em quatro níveis – e permite a avaliação em relação a três aspectos: aderência aos níveis de maturidade, aderência às dimensões de maturidade e avaliação final de maturidade dos setores e da organização (PRADO, 2015).

Para Görög (2016), o nível de maturidade demonstra quão preparada a organização se encontra para a implementação de projetos de maneira eficiente e eficaz. Os diversos modelos de maturidade são constantemente avaliados e utilizados para que as organizações possam conhecer seu nível de maturidade em projetos e encontrar metodologias mais adequadas para o avanço da maturidade (SILVA; SANTOS, 2016).

A implementação do gerenciamento de projetos em instituições públicas contribui para a melhoria da gestão pública, dos serviços ofertados e para o uso mais eficiente dos recursos públicos (ŽURGA, 2018). Conseqüentemente, as boas práticas de gestão surgem a partir das experiências positivas e negativas vivenciadas nas instituições. As dificuldades existentes no cotidiano permitem o amadurecimento das práticas realizadas e a conseqüente melhoria das mesmas (KERZNER, 2015; PRADO, 2015).

Em universidades públicas, por exemplo, a criação de setores específicos, chamados Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), pode ser relevante para a melhoria dos seus fluxos e alcance de resultados dos projetos, favorecendo o desempenho organizacional (CARVALHO; PISCOPO, 2014; MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JUNIOR, 2013).

A Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) possui uma história recente de expansão viabilizada pelo Programa EXPANDIR e pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A partir desse crescimento, a UFSJ se tornou uma instituição multicampi, presente em três cidades do estado de Minas Gerais. Apesar de contar com ferramentas de gestão, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico

Setorial (PES), a instituição ainda não possui um setor específico para o gerenciamento de projetos e, por isso, é possível que o nível de maturidade em seus projetos não seja conhecido.

Tendo em vista a relevância do desenvolvimento do gerenciamento de projetos nas universidades públicas e a importância da avaliação do nível de maturidade, o presente trabalho propõe responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei?

1.1 Objetivos

Como objetivo geral, busca-se avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei, por meio do modelo Prado-MMGP, de modo a contribuir para a melhoria das práticas de gestão na instituição, visando ao melhor alinhamento dos seus fluxos com as estratégias organizacionais.

Além do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender as metodologias relacionadas à maturidade do gerenciamento de projetos;
- b) Analisar, com base nos resultados apresentados, o nível de maturidade de cada setor participante;
- c) Propor, com base nos resultados encontrados, ações que visem melhorar o gerenciamento de projetos na instituição.

1.2 Justificativa

Considerando o exposto anteriormente, percebe-se a importância da gestão de projetos para as organizações, inclusive para as universidades públicas. A universidade, assim como a administração pública, busca executar suas atividades atendendo às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade, de maneira eficiente, com o adequado uso dos recursos públicos disponíveis.

A Universidade Federal de São João del-Rei proporciona o acesso ao ensino superior gratuito, de qualidade e reconhece a importância de suas atividades, assumindo o “protagonismo nos âmbitos regional, nacional e internacional, galgando espaços e reforçando seu papel social” (UFSJ, 2019).

Diante desse cenário, a implementação do gerenciamento de projetos é uma prática utilizada que busca o alcance dos objetivos e o desenvolvimento institucional, sendo importante o estudo do tema para prestação de serviços públicos. Entretanto, vale destacar que a UFSJ não possui, atualmente, um setor específico para o gerenciamento de projetos em seu organograma (UFSJ, 2020). Neste contexto, a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos permite conhecer o nível da gestão de projetos na instituição e, de acordo com os resultados obtidos, desenvolver estratégias e metodologias para a melhoria das práticas de gestão.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para um desenvolvimento teórico e prático sobre questões relacionadas à gestão de projetos em uma universidade pública. Atualmente, existem poucos trabalhos que fazem estudos de gestão de projetos nessas instituições. Em uma pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando as palavras “gerenciamento de projetos” ou “gestão de projetos” e “universidade pública”, foram encontrados 12 trabalhos sobre essa temática.

Espera-se que os resultados deste trabalho permitam que a UFSJ caminhe para o crescimento e fortalecimento da maturidade em gerenciamento de projetos, em consonância com os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) de contribuir para o aumento da produtividade e efetividade das organizações públicas e colaborar para a melhoria da gestão pública.

Ressalta-se que instituições públicas de ensino convivem com a escassez de recursos públicos, que impactam diretamente nos serviços prestados, seja ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil, assim como a própria estrutura administrativa. Uma gestão de projetos eficiente, madura, pode permitir que haja uma otimização dos recursos disponibilizados, possibilitando a melhoria e continuidade das atividades da instituição, para benefício de toda a sociedade.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação constitui-se de seis capítulos, iniciando-se por esta Introdução, na qual salienta-se a importância da pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e as justificativas. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico. A metodologia utilizada para a construção e desenvolvimento desta pesquisa e de todo o percurso metodológico (tipo de pesquisa, sujeitos

pesquisados e procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados) está descrita no terceiro capítulo. O quarto capítulo contempla a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. E, no quinto capítulo, recomendam-se ações para melhoria dos resultados alcançados. As Considerações finais encontram-se no sexto capítulo. Finalizando a dissertação, seguem-se as referências, o questionário aplicado na coleta dos dados da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o relatório técnico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do referencial teórico, realizou-se uma breve abordagem sobre a história da administração pública no Brasil. Após essa contextualização, nos tópicos seguintes foram apresentados aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos (inclusive de projetos públicos), a partir da leitura de trabalhos e autores relacionados ao tema. Os dois últimos tópicos apresentam pontos importantes sobre maturidade em gerenciamento de projetos, em especial, sobre o modelo Prado-MMGP.

2.1 Breve contextualização da administração pública brasileira

A administração pública, segundo Matias-Pereira (2014), pode ser definida como um conjunto de atividades organizadas com o objetivo de executar serviços e obras para atender às necessidades da sociedade. Para tanto, coloca em prática funções políticas e serviços realizados pelo governo. A partir do Estado moderno, a administração pública pode ser dividida em três formas de atuação: patrimonialista, burocrática e gerencial.

O Estado e a administração pública brasileira nasceram patrimonialistas, o que foi consolidado pela chegada da corte portuguesa ao país, em 1808. Na sociedade patrimonialista, destaca-se a forte presença de favoritismo, do paternalismo e do nepotismo (GOMES; MARTINS, 2013). A administração patrimonialista é do Estado, entretanto, como não possui o foco no interesse público, não pode ser considerada pública. Nessa forma de administrar – utilizada pelas monarquias absolutas que antecederam o capitalismo e a democracia –, não há clara distinção entre os bens privados do príncipe e o patrimônio público (BRESSER-PEREIRA, 2000).

No Brasil, a partir dos anos 1930, a administração pública burocrática foi inserida com o intuito de combater as falhas do patrimonialismo e estabelecer as bases para o desenvolvimento da administração profissional (BRESSER-PEREIRA, 2000). De acordo com Costa (2008, p. 846), “a reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo”. O modelo burocrático foi analisado e sintetizado por Max Weber, sendo comumente chamado de modelo weberiano. Conhecido desde o século XVI, o modelo foi

amplamente utilizado no século XX por organizações públicas, privadas e do terceiro setor (SECCHI, 2009).

Para combater a corrupção, prezava-se pela profissionalização da carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade e também por controles rígidos da carreira e das compras públicas para evitar a ineficiência e a incapacidade (MATIAS-PEREIRA, 2014).

A administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 16).

No modelo burocrático, verifica-se grande apreço pelas normas e pelas instituições formais, e podem ser destacadas três grandes características: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A eficiência organizacional possui papel central no modelo, prezando-se tanto pela eficiência econômica, como pela eficiência administrativa (SECCHI, 2009).

Na busca pela eficiência, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Com atuação efetiva a partir de 1938, o DASP foi o principal agente das mudanças realizadas na administração pública brasileira, sendo responsável pelas políticas de admissão e capacitação do funcionalismo, racionalização de métodos no serviço público e elaboração do orçamento da União. O DASP obteve sucesso em suas atividades de modernização da administração até 1945, quando a realização de concurso público se tornou facultativa (COSTA, 2008).

Para Bresser-Pereira (1996), a administração burocrática, apesar de ser um modelo superior à administração patrimonialista, apresenta problemas como a falta de rapidez e qualidade nos serviços públicos prestados. O autor destaca: “Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 11).

Durante o regime militar, ocorreu a primeira experiência de implantação da administração gerencial no Brasil. Na tentativa de romper com o modelo burocrático, foi editado o Decreto-lei nº 200 de 1967, o qual definiu novos rumos para a administração pública, chamada de “administração para o desenvolvimento”. O decreto tratou de questões relacionadas à autonomia de gestão e descentralização administrativa, com expansão da administração indireta (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Com o fim do período militar, o país vivenciou um processo de reforma do Estado, com foco na correção dos erros cometidos pelos militares. A Constituição de 1988 buscou promover mudanças profundas para a administração pública, com destaque para a democratização do Estado, a descentralização política, financeira e administrativa e a reforma do serviço civil (ABRUCIO, 2007). Nesse cenário, Paula (2005) entende que a crise do Estado nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro favoreceram a administração pública gerencial ser vista, naquele momento, como modelo ideal de gerenciamento do Estado.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), no ano de 1995, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), comandado pelo ministro Bresser-Pereira. Para implantação da administração pública gerencial, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Matias-Pereira (2008) ressalta que a reforma da administração pública buscou reconfigurar as estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial. O foco nos resultados, na descentralização e flexibilidade, visando ao cidadão que utilizava os serviços públicos, são características desse modelo de gestão. Secchi (2009, p. 354) apresenta este modelo gerencial como “normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.

Abrucio (2007) destaca alguns avanços alcançados pela reforma, tais como a reorganização administrativa do governo federal e algumas alterações em textos legais – como a adoção de teto para gastos com funcionalismo e a introdução do princípio da eficiência. Entretanto, de acordo com o referido autor, as condições políticas e uma postura de oposição entre a administração burocrática e as novas formas de gestão foram fatores que prejudicaram uma reforma ampla e contínua por Bresser-Pereira. O MARE foi extinto no segundo mandato de FHC e suas atividades foram realocadas na Secretaria de Gestão do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (PAULA, 2005).

Para Matias-Pereira (2008), apesar das reformas, percebe-se a existência de uma gestão pública com características híbridas de burocracia patrimonial, tendo em vista a permanência da cultura patrimonialista no Brasil, com destaque para a

presença do clientelismo, do corporativismo e da corrupção. Nesse sentido, não houve uma ruptura de um modelo para o outro, mas sim uma sobreposição entre os modelos.

Para a modernização da administração pública, é necessário que seja estruturado um modelo de gestão capaz de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população, de combater a corrupção e de promover a transparência e a valorização do servidor público, entre outros objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Guimarães (2000) ressalta que, na busca pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos pela administração pública, foi necessário o rompimento com os modelos tradicionais e a introdução de nova cultura de gestão. Considerando a ocorrência de um “choque cultural” (ABRUCIO, 2007, p. 72), as ideias ligadas ao modelo gerencial influenciaram gestores públicos no país, resultando em diversas inovações na administração pública.

A partir da introdução do modelo gerencialista, na tentativa de substituir o modelo burocrático na administração pública, a utilização da gestão de projetos foi um dos instrumentos adotados para alcançar resultados com eficiência e controle de recursos (TEIXEIRA; RABECHINI JUNIOR, 2019). Carneiro (2010) destaca que as práticas de gerenciamento de projetos, assim como o uso de indicadores de desempenho para medição e controle, são importantes para que a administração pública consiga implantar as políticas necessárias de forma mais adequada.

Giacomo (2005) reforça o entendimento de que a administração pública gerencial utiliza das práticas gerencias, permitindo que a organização pública cumpra suas funções com o devido planejamento, controle e coordenação, visando ao atendimento das necessidades dos cidadãos.

Como alternativa ao gerencialismo, surge um novo modelo de gestão chamado de administração pública societal ou gestão social, que prioriza a participação popular nas decisões políticas do Estado – por exemplo, o orçamento participativo. Tenório (2005, p. 102) entende a gestão social como um “processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação”, considerando que “todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”.

Para Paula (2005, p. 40), o modelo societal “ênfatisa principalmente a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão”. Uma crítica do modelo em relação ao modelo gerencialista está na abordagem com foco na estrutura e eficiência da gestão, deixando de lado os

processos políticos (PAULA, 2005). A administração pública societal busca o diálogo entre as partes envolvidas nos processos de tomada de decisão, com a realização de acordos em que exista igualdade de condições entre as partes. Entretanto, este modelo ainda não se consolidou de forma prática na sociedade brasileira (SILVA et al., 2018).

O diálogo entre as partes envolvidas é um dos argumentos defendidos para uma boa gestão de projetos públicos, pois evita que haja resistência por parte de alguns grupos de interesse. Nesse sentido, a capacidade de articulação do gestor de projetos para incentivar a participação das partes interessadas é importante e reforça a necessidade de uma gestão de projetos madura (GRANJA, 2010).

2.2 Gerenciamento de projetos

O Project Management Institute (PMI) é uma associação mundial, sem fins lucrativos, presente em inúmeros países, voltada para a gestão de projetos, programas e portfólios; é o responsável pelo desenvolvimento e publicação do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), que identifica boas práticas no gerenciamento de projetos.

O PMI (2017, p. 41) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Nesse sentido, o projeto tem a função de cumprir determinados objetivos definidos para alcançar um propósito, e pode envolver uma ou mais pessoas e ocorrer em todos os níveis organizacionais (PMI, 2017).

Segundo esse entendimento, para Vargas (2018, p. 7):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Dois características de projetos que podem ser destacadas são a temporariedade e a individualidade. Tais aspectos definem que um projeto deve possuir início e fim determinados e possuir características únicas para atender às necessidades determinadas (VARGAS, 2018).

No entendimento de Görög (2016), profissionais e acadêmicos compartilham a mesma ideia de que projetos são utilizados pelas organizações para a realização de mudanças benéficas no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

O gerenciamento de projetos contribui para que as organizações (públicas e privadas) executem seus projetos de maneira eficaz e eficiente, aumentando as chances de sucesso e a satisfação das partes interessadas. Na prática do gerenciamento de projetos, devem ser aplicados conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a realização das atividades do projeto e sua conclusão (PMI, 2017). Almeida e Neto (2015) esclarecem que o gerenciamento de projetos adequado requer também a efetiva gestão dos recursos organizacionais e a utilização de boas práticas.

O gerenciamento de projetos é realizado por meio de processos inter-relacionados que se sobrepõem e interagem durante o desenvolvimento do projeto. Dessa forma, os processos de gerenciamento de projetos aumentam as possibilidades de sucesso dos projetos, agrupando ferramentas e técnicas durante o ciclo do projeto, conduzindo-o de maneira eficaz em direção à conclusão (VALLE et al., 2014).

De acordo com o PMI (2017), os processos do gerenciamento de projetos são organizados em cinco grupos, conforme apresentado a seguir:

- Grupo de processos de iniciação: são aqueles executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente;
- Grupo de processos de planejamento: referentes à definição do escopo e dos objetivos do projeto criado;
- Grupo de processos de execução: realizados para alcançar os requisitos do projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle: buscam acompanhar o desempenho do projeto e executar mudanças, quando necessário;
- Grupo de processos de encerramento: referentes à conclusão formal das atividades do projeto.

Outra categorização existente está relacionada ao gerenciamento das áreas de conhecimento. O PMI (2017) define dez áreas de conhecimento distintas, porém inter-relacionadas: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do cronograma do projeto, gerenciamento dos custos do

projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Apesar de ser mais utilizada no setor privado, a gestão de projetos públicos está em crescimento, tornando-se um fator importante para o desempenho organizacional, auxiliando no desenvolvimento de variados tipos de projetos nas instituições públicas (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

2.3 Gerenciamento de projetos públicos

Gasik (2016a) compreende o projeto público como aquele que é realizado, administrado ou supervisionado por organizações que recebam recursos públicos, que tenham como objetivo o benefício público. Com o foco na melhoria na prestação dos serviços públicos, a gestão de projetos pode ser uma importante ferramenta, auxiliando na obtenção de recursos, a partir da aprovação de projetos públicos (NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013).

A administração pública se baseia nas metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas no setor privado, com algumas adaptações necessárias à realidade de um órgão público. Fatores como influência política, impacto do projeto e necessidade da população devem ser observados para a seleção de projetos (TEIXEIRA; RABECHINI JUNIOR, 2019).

Outro fator que pode ser citado é que, nos projetos públicos, há um grande número de partes interessadas, entre eles servidores, fornecedores, cliente-cidadão e o próprio governo (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010). Na definição apresentada pelo PMI (2017, p. 503), as partes interessadas são “todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto”. Gasik (2016b) destaca que, considerando a diversidade de partes interessadas existente nos projetos públicos, é importante que as informações sejam adequadas e de fácil acesso aos interessados.

Em relação à complexidade da gestão de projetos, os estudos de Gasik (2016a) demonstram que a gestão de projetos públicos é considerada mais complexa quando comparada ao setor privado. Apesar de existirem semelhanças entre os setores público e privado, o autor compreende que as diferenças são mais significativas. O

setor público enfrenta dificuldades tais como: maior exposição a fatores externos, maior número de interessados, existência de processos específicos e a presença de interesses políticos.

Gasik (2016a) realizou uma pesquisa com 512 pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos em todo o mundo, incluindo países como Estados Unidos da América, Canadá, Brasil e Gana. Os participantes foram questionados sobre a complexidade dos projetos públicos em relação aos projetos privados e as áreas de gestão foram apresentadas, conforme a complexidade (Quadro 1).

Quadro 1 – Complexidade relativa na gestão de projetos públicos

Alta complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das partes interessadas • Gestão de contratos • Gestão da comunicação
Média complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos • Gestão do escopo • Gestão de integridade • Gestão de custos • Gestão do tempo • Gestão de risco
Baixa complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da qualidade

Fonte: elaborado a partir de Gasik (2016a).

No mesmo entendimento, Carneiro (2012, p. 113) já destacava:

Não é difícil perceber a complexidade do ambiente da administração pública. Neste contexto, não se pode dizer que as práticas de gestão aplicadas ao setor privado podem ser aplicadas ao setor público de forma imediata e simplista. Tais práticas de gestão podem e estão sendo utilizadas, mas há de se entender que o ambiente público é de complexidade significativamente superior ao ambiente privado.

Outra diferença entre os setores público e privado está relacionada aos valores mais relevantes para cada setor. Nesse sentido, Van Der Wal, Graaf e Lasthuizen (2008) apresentam como valores mais importantes para o setor público a *accountability*, a legalidade, a incorruptibilidade e a confiabilidade. Já para o setor privado, destacam-se a lucratividade, a responsabilidade, a eficácia, a honestidade e a inovação como os valores mais relevantes.

Santos e Costa (2013) entendem que a administração pública reconhece a importância do gerenciamento de projetos para o sucesso das ações públicas.

Entretanto, os autores elencam algumas dificuldades encontradas na administração pública para ampla adesão ao gerenciamento de projetos: rigidez legislativa, descontinuidade administrativa, resistência às mudanças, cultura e estrutura organizacional, falta de treinamento, pouca cobrança da sociedade, pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle, excesso de burocracia e desvalorização da área de projetos.

Em relação ao recursos públicos, a utilização da gestão de projetos pelos gestores públicos pode promover melhorias no sentido de compatibilizar as necessidades da sociedade à realidade dos recursos orçamentários disponíveis (NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013).

Os estudos de Abbasi e Al-Mharmah (2000) indicam que, apesar das possíveis dificuldades, o gerenciamento de projetos é eficiente e pode ser utilizado por países em desenvolvimento para conclusão de projetos públicos e alcance de metas de estabelecidas. No mesmo entendimento, Žurga (2018) considera que o gerenciamento de projetos tem papel relevante no desenvolvimento das instituições públicas, auxiliando no alcance das metas e objetivos estatais e na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Santos e Costa (2013, p. 13) concluem que “uma boa gestão pública depende de programas, projetos e ações bem elaborados e gerenciados” para desenvolver políticas públicas adequadas às demandas e necessidades dos cidadãos e da sociedade.

2.4 Planejamento estratégico e gestão de projetos

O planejamento estratégico surgiu na década de 1960, na tentativa de acompanhar as mudanças que aconteciam no ambiente externo às organizações privadas e públicas. Neste contexto de rápidas mudanças, a satisfação do cliente ou cidadão em relação aos produtos e serviços oferecidos ganhou importância. Apesar das críticas e dificuldades, o planejamento estratégico ganhou adeptos nos setores privado e público, a partir dos anos 1970 e 1980, respectivamente (GIACOBBO, 1997).

Giacobbo (1997, p. 78) entende que “o planejamento estratégico estabelece a direção principal a ser seguida e guia a organização nesse sentido”. Dessa forma, o planejamento auxilia os gestores nas tomadas de decisões, sejam simples ou

complexas, que impactam no desenvolvimento e no futuro da organização. Oliveira (2018, p. 17) reforça esse entendimento do planejamento estratégico como um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”, com a adequada atenção às condições internas e externas à organização.

Para Fischmann e Almeida (2018, p. 14):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O processo de planejamento estratégico resulta na construção do plano estratégico, em que constam a missão, visão, valores, objetivos e metas a serem observados pela organização (SILVA; GONÇALVES, 2011).

O PMI (2017) destaca que uma das formas para alcançar metas e objetivos organizacionais é por meio de projetos. Para Kerzner (2020), elaborar o planejamento estratégico é vantajoso para a gestão de projetos, uma vez que este instrumento destaca a necessidade de identificar e aplicar as melhores práticas.

Considerando um ambiente de rápidas mudanças econômicas e sociais, a utilização do planejamento estratégico se mostrou importante para os setores público e privado. Ressalte-se que o planejamento auxilia na mediação entre o presente e o futuro, contribuindo para a melhoria da governabilidade (PARES; VALLE, 2006). Nesse sentido, para Silva e Mário (2015), as mudanças vivenciadas pela administração pública interferiram na forma de trabalho das organizações e o planejamento estratégico foi uma ferramenta na busca por maior eficiência e efetividade.

Para Ferreira et al., (2015), muitas vezes, as ferramentas estratégicas são transpostas do setor privado para o setor público sem a devida adequação à dinâmica existente na administração pública, e ressaltam que é necessário que haja uma integração entre as questões políticas e a gestão.

Um fator que favorece a utilização do planejamento estratégico pelas organizações públicas é a crescente preocupação pela qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Algumas limitações para sua utilização se devem ao fato de

que a administração pública não executa suas atividades com foco em lucro e competitividade, à forte presença da burocracia – modelo centralizado de gestão –, à resistência a mudanças e também à rigidez e complexidade das instituições públicas (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Refletindo sobre o planejamento estratégico no âmbito governamental, Toni (2021, p. 11) apresenta o seguinte conceito:

É um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance.

Por último, Giacobbo (1997) ressalta que o planejamento estratégico é fruto de processos de aprendizados e apresenta vantagens e limitações, assim como outros instrumentos gerenciais. Em relação às organizações públicas, o autor considera que o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico “é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução” (GIACOBBO, 1997, p. 88).

2.5 Escritório de gerenciamento de projetos

A partir da adoção de práticas em gestão de projetos pelas organizações, o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) se tornou uma importante estrutura para sua consolidação (MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JUNIOR, 2013). O EGP pode ser definido como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas” (PMI, 2017, p. 48).

O EGP possui diversas funções, sendo que a principal é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras, entre elas (PMI, 2017, p. 49):

Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EGP; identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos; orientar, aconselhar, treinar e supervisionar; monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias; desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros

documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e coordenar as comunicações entre projetos.

Para implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, Carvalho e Rabechini Júnior (2021) esclarecem que existem alguns fatores críticos, sejam eles estruturais e técnicos: o primeiro está relacionado às estratégias para o alinhamento com a organização e o comprometimento da alta gestão na implantação do EGP; os fatores de ordem técnica se referem à capacidade da organização em investir recursos nessa estrutura. Outro ponto relevante é o posicionamento estratégico do escritório de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional (MOUTINHO; KNISS; RABECHINI JUNIOR, 2013).

O processo de implementação do EGP é contínuo, passa pelos fundamentos e desenvolvimento e uma metodologia de gestão de projetos, seleção de projetos-piloto, capacitação de equipes e levantamento de recursos. Posteriormente, com a ampliação da atuação do EGP, são possíveis a consolidação dos conceitos e metodologia de gestão de projetos e o envolvimento amplo da organização nesse processo (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2021).

A adoção do escritório de gerenciamento de projeto pela administração pública auxilia na consolidação das práticas de gestão de projetos no setor. Para Carvalho e Piscopo (2014), o EGP pode ser bastante benéfico para o processo de gestão de projetos públicos, uma vez que auxilia na redução de resultados negativos como estouro de prazos e orçamentos, alterações de escopo e problemas na prestação de contas – que são falhas recorrentes em instituições públicas.

2.6 Maturidade no gerenciamento de projetos

A maturidade em gerenciamento é vista por Kerzner (2015, p. 45) como a “implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, de tal forma que exista uma alta probabilidade de sucessos repetidos”. Nessa mesma linha, Prado (2015) correlaciona a maturidade no gerenciamento de projetos com a capacidade da instituição em coordenar seus projetos com sucesso.

Em seu trabalho, Almeida e Neto (2015) relacionam a maturidade ao nível de utilização de boas práticas no gerenciamento de projetos da instituição. Nesse sentido, as instituições necessitam de tempo para alcançar a maturidade e,

consequentemente, maior sucesso nos resultados dos projetos. As organizações percorrem um caminho na busca maturidade e, dessa forma, todas se encontram em um determinado estágio de maturidade (IQBAL, 2012).

Considerando um caráter subjetivo e uma visão mais ampla, Andersen e Jessen (2003) entendem que a maturidade é composta pela tríade ação, atitude e conhecimento. Para os autores, não existem instituições totalmente maduras no gerenciamento de projetos e nenhuma alcançará o nível máximo de amadurecimento. Entretanto, é importante avançar na caracterização ou aferição dos níveis de maturidade das organizações.

Na busca pela excelência no gerenciamento de projetos, as organizações orientam seus processos para a melhoria do grau de maturidade em gerenciamento de projetos já alcançado (PATAH, 2004). No contexto organizacional, a maturidade de projetos é conquistada de maneira gradual, por meio de planejamento e aperfeiçoamento dos processos institucionais para que os objetivos desejados possam ser alcançados (RABECHINI JUNIOR, 2005).

A utilização dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos teve início por volta dos anos 2000 (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2016). De acordo com Iqbal (2012), existem 50 modelos de maturidade diferentes que abordam diversos aspectos de uma organização. Dentre os variados modelos de maturidade encontrados na literatura, destacam-se cinco (CAMPOS, 2019; SOUZA; GOMES, 2015):

- Capability Maturity Model Integration (CMMI), desenvolvido pela Software Engineering Institute (SEI);
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), desenvolvido pelo PMI;
- Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3), proposto por Harold Kerzner;
- Project Management Maturity Model (PMMM), desenvolvido pela PM Solutions;
- Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), elaborado por Darci Prado – MMGP.

Os modelos de avaliação da maturidade são utilizados para verificar o grau de maturidade na gestão de projetos em que uma organização se encontra, e o nível de maturidade pode ser correlacionado ao sucesso no gerenciamento de projetos. Nesse

sentido, organizações com maior maturidade têm maiores chances de sucesso em seus projetos (SOUZA; GOMES, 2015).

Após realizar uma análise dos modelos citados acima, Campos (2019) elaborou um quadro comparativo entre os modelos (Quadro 2).

Quadro 2 – Comparação entre modelos de avaliação de maturidade

Características	Origem	Autor	Ano de lançamento	Níveis de maturidade	Referencial de boas práticas	Instrumento de avaliação	Quantidade de questões	Necessidade de certificação ou credenciamento	Utilização obrigatória de software específico	Custo	Vantagens	Desvantagens
CMMI	EUA	SEI	1993	5	Próprio	Software que inclui análise documental, observação e entrevista	Adaptável de acordo com os objetivos e com a organização	Sim	Sim	US\$ 150 a 250, além do custo da certificação	<ul style="list-style-type: none"> Método consolidado Referência internacional Oferece duas representações: contínua e por estágios 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de avaliação complexo Pouco usado em organizações públicas brasileiras
KPMMM	EUA	Kerzner	1999	5	PMBOK	Questionário de múltipla escolha	183	Não	Não	Gratuito	<ul style="list-style-type: none"> Simplicidade na utilização Utiliza como referência o PMBOK Ferramenta gratuita 	<ul style="list-style-type: none"> Não avalia gestão de programas ou portfólios Pouco usado em organizações públicas brasileiras Caso a organização não utilize os padrões do PMBOK, o modelo fica desconexo
PMMM	EUA	PM Solutions	2002	5	PMBOK	Sistema disponível apenas para consultores da PM Solutions Variável	Variável de acordo com o caso	Sim	Sim	Serviço de consultoria com custo variável	<ul style="list-style-type: none"> Tem como referência os padrões do PMBOK, metodologia consolidada no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento disponível apenas para a empresa criadora Pouco usado em organizações públicas brasileiras Caso a organização não utilize os padrões do PMBOK, o modelo fica desconexo
Prado-MMGP	BRASIL	Prado	2002	5	PMBOK (PMI), ICB (IPMA E Prince2 (APMG)	Questionário de múltipla escolha	40	Não	Não	Gratuito	<ul style="list-style-type: none"> Simplicidade na utilização Avalia gestão de programas ou portfólios Utiliza uma linguagem comum às organizações brasileiras Permite o benchmarking com outras organizações públicas brasileiras 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza uma avaliação de alto nível menos profunda que os demais modelos
OPM3	Vários países	PMI	2003	4	Todo o portfólio do PMI	Questionário dicotômico	480	Sim	Sim	Comercialização suspensa	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza como referência o portfólio de boas práticas do PMI Valoriza as competências pertinentes a cada organização Busca a ligação entre a estratégia e a gestão de portfólio, programa e projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Questionário extenso e redundante Complexidade do modelo Custo elevado Impossibilidade de aplicação da ferramenta devido a sua suspensão

Fonte: Campos (2019).

Para Jucá Junior, Conforto e Amaral (2010, p. 184), “um modelo de maturidade em projetos tem por objetivo, portanto, medir o estágio de organização das empresas na gestão de seus projetos e indicar caminhos para a melhoria desse nível de organização”.

Apesar dos diferentes modelos de maturidade existentes, pode-se dizer que todos possuem em comum o objetivo de melhorar a maturidade de projetos nas organizações em que são aplicados, aprimorando os processos já utilizados (SOUZA; GOMES, 2015).

Prado (2015) ressalta que a maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações brasileiras ainda está em um nível modesto. Geremia, Schmitt e Zanella (2020), em um estudo em uma empresa do ramo alimentício, identificaram um nível de maturidade considerado fraco. No estudo de Sgura, Araujo e Lopes (2015), observou-se um nível de maturidade médio em uma empresa fornecedora de tubulações submarinas para o mercado de exploração de petróleo e gás. Já no trabalho de Vanucci et al. (2019), foi realizada uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo, e os resultados apresentaram uma variação na maturidade entre o nível fraco e o nível excelente, sendo a média dos resultados equivalente ao nível padronizado.

Considerando instituições públicas, o trabalho de Campos (2019) analisou os setores de Pró-Reitoria de Gestão Institucional, Núcleo de Tecnologia da Informação e Superintendência de Infraestrutura da Universidade Federal de Alagoas, localizados nos *campi* Maceió e Arapiraca; como resultado, verificou que o nível de maturidade final da instituição é muito fraco. Em outro estudo, Gaseta (2020) avaliou a maturidade em gestão de projetos em dois hospitais universitários públicos de São Paulo e concluiu que ambos se encontram em um nível inicial de maturidade.

Em trabalhos internacionais, Žurga (2018) realizou uma avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos na Eslovênia. Como resultado, o autor entendeu que o nível de maturidade é baixo, sendo que algumas áreas se encontravam no nível implementado e outras, no nível iniciado. Mittermaier e Steyn (2009) também encontraram resultados abaixo do desejado em uma pesquisa sobre a maturidade da gestão de projetos de indústrias de engenharia e mineração para o desenvolvimento de plantas piloto na África do Sul. De acordo com os resultados, dos 49 componentes avaliados, apenas um se encontrava no nível de maturidade exigido,

sendo que os demais componentes se encontravam um ou dois níveis de maturidade abaixo do exigido.

2.7 O modelo Prado-MMGP

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Prado (Prado-MMGP) foi desenvolvido pelo autor a partir de suas experiências com o desenvolvimento de projetos em diversas organizações brasileiras. Desde seu lançamento em 2002, o modelo já passou por algumas alterações (PRADO, 2015). Esse modelo busca avaliar e identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em um setor ou em uma organização. A partir da avaliação, é possível demonstrar que a utilização do gerenciamento de projetos em conjunto com o planejamento estratégico amplia as possibilidades de sucesso em projetos (OLIVEIRA, 2014).

Prado (2015), considerando a importância da qualidade na gestão de projetos, definiu as seguintes diretrizes para construção do modelo: uso de boas práticas de gestão de projetos, eliminação de causas de anomalias, melhoria contínua, inovação tecnológica e de processos e sustentabilidade.

O modelo Prado-MMGP está estruturado em cinco níveis de maturidade, conforme apresentado no Quadro 3 (PRADO, 2015).

Quadro 3 – Níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP (continua)

Nível	Nome	Características	Sucesso total	Principais Consequências
1	Inicial (<i>Ad hoc</i>)	Projetos são executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte	Muito baixo	Atrasos, aumento de custos, insatisfação dos clientes
2	Conhecido (iniciativas isoladas)	Conhecimentos introdutórios de GP; uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades; iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos	Baixo	Semelhantes ao nível 1, porém, em menor escala

Quadro 3 – Níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP (conclusão)

Nível	Nome	Características	Sucesso total	Principais Consequências
3	Padronizado	Existência de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos; a plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se podem utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos	Melhoria significativa	Melhoria nos índices de sucesso e satisfação dos clientes; maior previsibilidade. Ainda ocorrem algumas anomalias do nível anterior
4	Gerenciado	Eliminação (ou mitigação) das anomalias que atrapalham o sucesso dos projetos	Geralmente, acima de 80%	Alto nível de sucesso dos projetos; otimismo entre os profissionais da área, redução dos conflitos
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados, como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos	Geralmente, acima de 90%	Alto nível de sucesso; disposição para assumir projetos de alto risco; empresa vista como <i>benchmark</i>

Fonte: elaborado a partir de Prado (2015).

Além dos níveis, o modelo é composto por sete dimensões que abordam “estratégias, processos, pessoas, tecnologias e ferramentas” com uma linguagem adequada ao gerenciamento de projetos (PRADO, 2015, p. 36). Abaixo, são apresentadas as dimensões:

- Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio: em relação a esta dimensão, os envolvidos no gerenciamento de projetos devem possuir conhecimentos e experiências em gerenciamento de projetos em conformidade com os aspectos apresentados no PMBOK, por exemplo;
- Competência comportamental: esta dimensão está relacionada ao conhecimento de aspectos do comportamento humano ligados ao trabalho, como liderança, organização, motivação e resolução de conflitos;
- Competência técnica e contextual: esta dimensão refere-se ao conhecimento que os envolvidos no gerenciamento de projetos devem ter acerca dos aspectos técnicos sobre o produto (bem, serviço ou resultado) do projeto em questão, assim como sobre questões referentes ao negócio da organização em que atuam;

- Uso de metodologia (processos): nesta dimensão, destaca-se a importância da utilização de uma metodologia adequada e coerente para o gerenciamento de projetos em toda a organização, considerando técnicas, ferramentas e termos consistentes;
- Uso de informatização (ferramentas): esta dimensão está relacionada à anterior, considerando que os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados. Dessa forma, a possibilidade de rápido acesso aos dados de projetos auxilia os envolvidos na tomada de decisão;
- Uso de adequada estrutura organizacional: nesta dimensão, verifica-se a importância da escolha da estrutura organizacional para o alcance de melhores resultados e redução de conflitos. Considerando o envolvimento de diversos setores, a estrutura organizacional pode normatizar relações de autoridade entre os envolvidos e definir regras na organização;
- Alinhamento estratégico: esta última dimensão é bastante ampla; aborda o alinhamento dos projetos executados com as estratégias da organização. Está relacionada com as duas últimas dimensões acima (PRADO, 2015).

Quadro 4 – Características das dimensões de maturidade conforme os níveis

Nível	Dimensões da maturidade						
	Competência em GP	Competência técnica e textual	Competência comportamental	Metodologia	Informatização	Estrutura organizacional	Alinhamento estratégico
5	Otimizada	Otimizada	Madura	Otimizada	Otimizada	Otimizada	Otimizado
4	Muito avançada	Forte avanço	Forte avanço	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Alinhado
3	Significativo avanço	Algum avanço	Mais avanço	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Significativo avanço
2	Básica	Básica	Algum avanço	Fala-se sobre o assunto	Software para tempo	Nomeia-se um responsável	Desalinhamento
1	Não há	Básica	Boa vontade	Não há	Dispersa	Não há	Desalinhamento

Fonte: Prado (2015, p. 60).

As sete dimensões se apresentam em cada nível de maneira diferenciada, evoluindo à medida que aumenta o nível de maturidade da organização, conforme apresentado no Quadro 4 (PRADO, 2015). Nessa trajetória de amadurecimento da organização, surgem novas questões referentes às dimensões, as quais irão demandar ações da organização para o incremento da maturidade (NASCIMENTO et al., 2014).

Prado (2015, p. 30) destaca que, com a utilização do modelo, observam-se as seguintes relações:

- relação positiva entre maturidade e sucesso total;
- relação positiva entre maturidade e percepção de agregação de valor pela alta administração;
- relação negativa entre maturidade e fracasso;
- relação negativa entre maturidade e atraso;
- relação negativa entre maturidade e estouro de custos.

Uma das preocupações do autor foi criar um modelo mais simples do que aqueles já existentes à época, com o intuito de aproximar os usuários à prática da maturidade. Nesse sentido, destacam-se como características do modelo Prado-MMGP a simplicidade, a confiabilidade, a facilidade de uso, além da orientação a resultados e fornecimento de resultados coerentes (PRADO, 2015).

O questionário utilizado para avaliar o nível de maturidade é composto por quarenta questões distribuídas entre os quatro níveis, tendo em vista que o nível 1 não é avaliado. Numa escala de 1 a 5, a pontuação final acima de 4,5 é considerada excelente e a pontuação abaixo de 1,80 é tida como muito fraca (PRADO, 2015).

Figura 1 – Escala de Pontuação



Fonte: Prado (2015).

Para Neves et al. (2013), a partir da pontuação obtida, a organização deve analisar os pontos fracos e fortes avaliados em cada questão para elaborar um plano de ação adequado, seja ele de curto, médio ou longo prazo.

O instrumento desenvolvido por Prado já foi utilizado em diversas pesquisas no país, em organizações públicas e privadas. A simplicidade, o tamanho do questionário e a possibilidade de *benchmarking* são pontos favoráveis ao modelo. Ressalta-se, também, a disponibilização de relatórios elaborados a partir da pesquisa realizada periodicamente pelo autor, por meio do portal eletrônico *Maturity Research* (CAMPOS, 2019; GASETA, 2020; NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa: a classificação e o ambiente da pesquisa e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Inicialmente, foi realizada a pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico e para definição do modelo de avaliação de maturidade utilizado para a coleta de dados. Para Pizzani et al. (2012, p. 54), a pesquisa bibliográfica é “a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico”, e pode ser realizada a partir de livros, períodos, artigos, internet e demais fontes disponíveis.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para a realização de pesquisa científica são necessários alguns procedimentos formais. Nesse sentido, Prodano e Freitas (2013, p. 43) entendem que:

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico. A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada. Para solucionar esse problema, são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. Portanto, toda pesquisa se baseia em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação.

Visando à organização e melhor entendimento dos fatos, é importante realizar a classificação das pesquisas. Cada pesquisa possui suas peculiaridades; a partir de um sistema de classificação, é possível identificar semelhanças e diferenças entre as diversas pesquisas existentes (GIL, 2018).

A pesquisa pode ser classificada de diferentes formas; neste trabalho, foi classificada em relação à área de conhecimento, à finalidade, aos objetivos e segundo os métodos empregados (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Considerando a classificação apresentada acima, em relação à área de conhecimento, a presente pesquisa pode ser classificada no campo das ciências sociais aplicadas, que engloba a administração pública.

Em relação à finalidade, as pesquisas podem ser classificadas em básica e aplicada. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa aplicada é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Nesse sentido, esta pesquisa pode ser caracterizada de natureza aplicada, uma vez que busca aplicar os conhecimentos em uma situação prática específica.

Quanto aos objetivos gerais, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas (LAKATOS; MARCONI, 2017). A presente pesquisa foi classificada como descritiva, uma vez que pretende analisar a maturidade em gerenciamento de projetos em uma determinada instituição pública.

De acordo com Vergara (2016, p. 49):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Em relação aos métodos empregados, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa ou mista. Para Lakatos e Marconi (2017, p. 298):

Nesse caso, a preocupação concentra-se na qualidade dos resultados alcançados com a pesquisa, em como os dados foram obtidos, que procedimentos foram adotados para a análise e interpretação dos dados, ambiente em que os dados foram coletados (se a pesquisa foi realizada em campo ou em laboratório) e o grau de controle das variáveis (experimental ou quase experimental).

Para este estudo, optou-se pela combinação das técnicas qualitativas e quantitativas. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 69), a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” e a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Ambas as técnicas possuem potencialidade e limitações, porém, conforme os interesses da pesquisa, as duas abordagens podem ser integradas e se complementarem, retirando o melhor para cada situação da pesquisa (PARANHOS et al., 2016).

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário, um instrumento “composto de um conjunto de questões que se submete ao pesquisado, objetivando obter

informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 338).

Também foi realizada uma pesquisa documental a partir de informações disponíveis no site da UFSJ, para identificação das atividades e projetos desenvolvidos pelos setores participantes da pesquisa. A pesquisa documental é aquela realizada a partir de “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 55).

3.2 Ambiente da pesquisa

O objeto de análise desta pesquisa é a Universidade Federal de São João del-Rei, instituição pública vinculada ao Ministério da Educação; possui autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial (UFSJ, 2017). Atualmente, a UFSJ é composta por seis *campi*, sendo três na cidade de São João del-Rei (*Campus Santo Antônio*, *Campus Dom Bosco* e *Campus Tancredo Neves*), um em Divinópolis (*Campus Dona Lindu*), um em Sete Lagoas (*Campus Sete Lagoas*) e um na cidade de Ouro Branco (*Campus Alto Paraopeba*) (UFSJ, 2019).

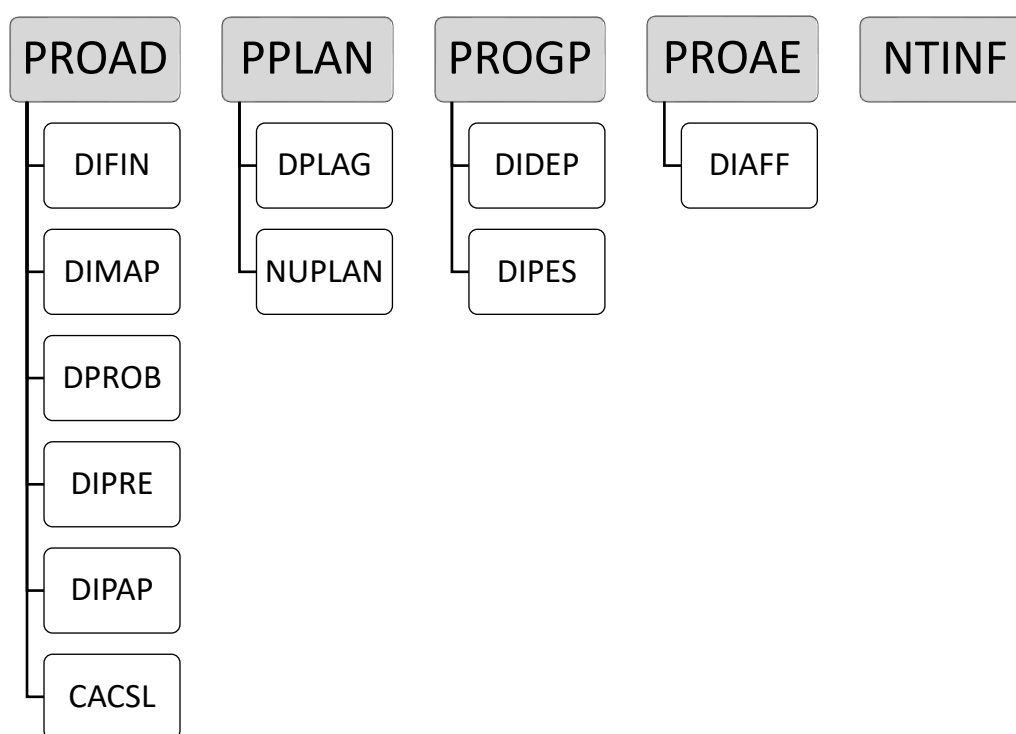
Conforme Relatório de Gestão 2020, a UFSJ oferece 49 cursos de graduação na modalidade presencial, 4 cursos de graduação na modalidade a distância, além de mais de 30 programas de mestrado e doutorado (UFSJ, 2021).

Tendo em vista que o objetivo principal deste estudo é avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na UFSJ, os questionários foram direcionados aos setores de gestão, considerando o fato que de estes possuem maior probabilidade de desenvolverem projetos na instituição. Considerando os eixos administrativo, estrutural e acadêmico que compõem a instituição, foram objetos de análise as unidades organizacionais responsáveis pela gestão de projetos administrativos. As unidades acadêmicas responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão não foram analisadas neste trabalho.

A UFSJ é organizada em sete Pró-Reitorias (os órgãos da administração superior da Reitoria) classificadas em Pró-Reitorias administrativas e acadêmicas. Para aplicação dos questionários de avaliação de maturidade, foram selecionadas as Pró-Reitorias administrativas da UFSJ, quais sejam: Pró-Reitoria de Administração

(PROAD), Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE), Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP) e Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN) e seus setores e também o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF), vinculado à Reitoria da UFSJ. Inicialmente, não foi identificado um setor específico para o gerenciamento de projetos na instituição.

Figura 2 – Unidades convidadas para a pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2022).

O convite para participação na pesquisa foi encaminhado por e-mail às dezesseis unidades apresentadas acima, das quais sete responderam ao questionário: NTINF, PROGP, PROAE, Divisão de Planejamento e Gestão (DPLAG), Divisão de Materiais e Patrimônio (DIMAP), Divisão de Prefeitura de Campus (DIPRE) e Divisão de Prefeitura do Campus Alto Paraopeba (DIPAP). O questionário foi transcrito para o aplicativo *Google Forms*. Inicialmente, o intuito era aplicar o questionário de forma remota, por meio de uma entrevista previamente agendada com cada uma das unidades participantes. Entretanto, não foi possível realizar o agendamento com três dos setores, os quais responderam ao questionário sem o acompanhamento virtual da pesquisadora. Com os demais setores, foi realizado o

agendamento e a pesquisadora esteve disponível remotamente para esclarecer eventuais dúvidas durante o preenchimento do questionário.

Alguns dos setores convidados informaram não realizar o gerenciamento de projetos em suas rotinas de trabalho; outras unidades não manifestaram interesse na participação na pesquisa. A baixa adesão ou disponibilidade dos setores elencados em participar efetivamente tornou-se uma limitação encontrada durante a realização da pesquisa, impactando nos resultados obtidos.

3.3 Técnicas de coleta e análise de dados

Considerando o modelo de maturidade escolhido, foi utilizado o instrumento proposto por Darci Prado. O questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP (Anexo A) permite identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, de maneira setorizada, da instituição objeto deste estudo. Esse modelo foi escolhido por ser simples, de fácil aplicação e pela possibilidade de comparação dos resultados obtidos com outras instituições no país, uma vez que tem sido utilizado em pesquisas publicadas em periódicos e em dissertações. Outro importante ponto é que o questionário está disponível para utilização sem necessidade de permissão do autor e sem custos. Por fim, as pesquisas realizadas periodicamente pelo autor do modelo podem ser utilizadas como parâmetro para avaliação dos resultados encontrados.

O questionário utilizado para avaliar o nível de maturidade é composto por quarenta questões distribuídas em quatro seções, do nível 2 ao nível 5. As trinta primeiras questões possuem cinco alternativas cada (A, B, C, D e E), enquanto as últimas dez questões possuem apenas duas alternativas cada (A e E).

No Quadro 5, são indicados os valores para cada opção:

Quadro 5 – Valores para cada opção do questionário

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado (2015).

Para análise, os dados coletados foram tabulados com a utilização do software Microsoft Excel, para cálculo dos valores alcançados. De acordo com Prado (2015), a

avaliação pode ser realizada em relação à maturidade final, em relação à aderência aos níveis e em relação às dimensões.

Para obtenção da avaliação final da maturidade (AFM) foi utilizada a seguinte fórmula:

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

Para interpretação dos valores obtidos no questionário, deve-se considerar os valores indicados no Quadro 6:

Quadro 6 – Resultado Final da Maturidade

AFM	Maturidade
Acima de 4,50	Excelente
Entre 4,00 e 4,5	Ótima
Entre 3,20 e 4,00	Boa
Entre 2,90 e 3,20	Regular
Entre 1,80 e 2,90	Fraca
Até 1,80	Muito fraca

Fonte: Prado (2015).

Em relação à aderência aos níveis, a pontuação obtida reflete quão bem a organização se enquadra nos requisitos de cada nível:

- Até 20 pontos: aderência muito fraca;
- Até 40 pontos: aderência fraca;
- Até 75 pontos: aderência regular;
- Até 90 pontos: aderência boa;
- Até 100 pontos: aderência ótima.

Quanto à aderência às dimensões, a avaliação é realizada de modo semelhante, uma vez que a partir da pontuação obtida é possível verificar qual o percentual de aderência para cada uma das sete dimensões propostas:

- Até 20 pontos: aderência muito fraca;
- Até 40 pontos: aderência fraca;
- Até 75 pontos: aderência regular;
- Até 90 pontos: aderência boa;
- Até 100 pontos: aderência ótima.

A partir dos dados obtidos, foi possível realizar uma comparação com os resultados encontrados em outras instituições, utilizando-se como base as informações divulgadas no portal eletrônico *Maturity Research*, disponível em <https://maturityresearch.com/>.

Os respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que apresenta as informações sobre a pesquisa e a autonomia do participante para aceitar ou não a participação na pesquisa. Os dados obtidos na pesquisa serão armazenados pelos pesquisadores pelo período de cinco anos e descartados após esse prazo.

Este trabalho foi submetido à apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos Unidades Educacionais de São João del-Rei (CEPSJ), uma vez que a coleta de dados envolve seres humanos. A aplicação dos questionários foi realizada após a apreciação e aprovação do projeto pelo referido comitê.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

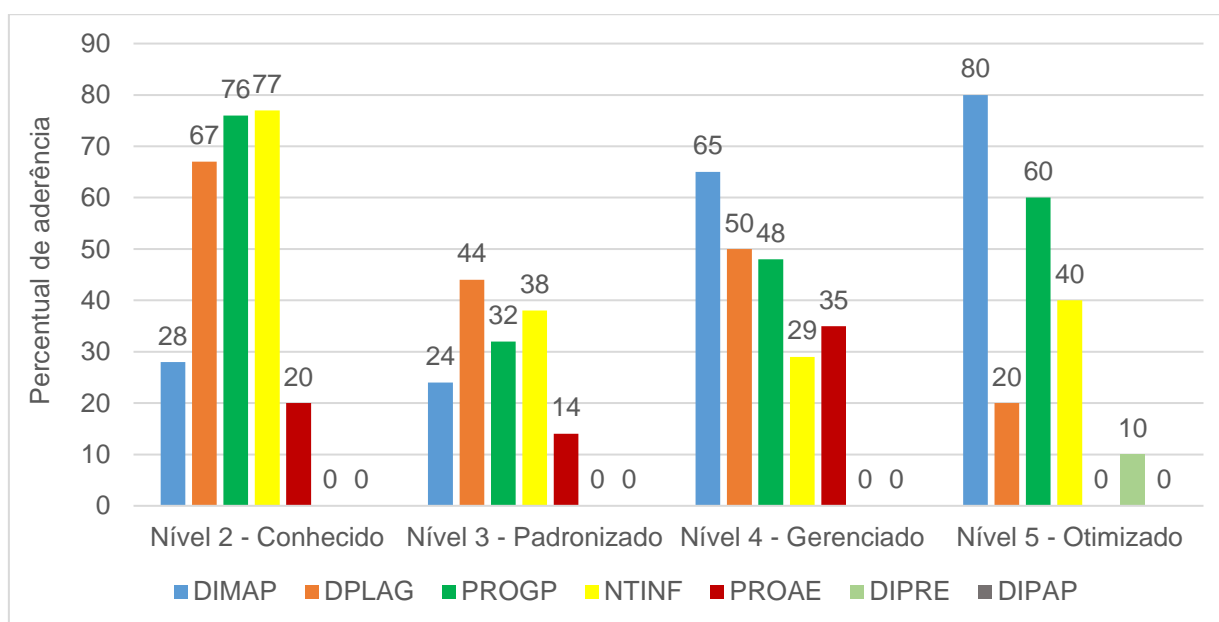
4.1 Avaliação da maturidade em gestão de projetos na UFSJ

Nesta seção, foram apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP nas Pró-Reitorias administrativas, suas divisões e o Núcleo de Tecnologia da Informação da UFSJ. Foram analisadas a aderência aos níveis de maturidade, a aderência às dimensões de maturidade e a avaliação final de maturidade dos setores e da organização. De acordo com a metodologia proposta pelo autor do modelo, o questionário deve ser aplicado de forma setorizada, possibilitando identificar diferentes níveis de maturidade em uma mesma organização (PRADO, 2015).

4.1.1 Da aderência aos níveis de maturidade

Inicialmente, foram analisados os resultados alcançados por cada unidade administrativa participante em relação aos níveis de maturidade, conforme apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Aderência dos setores aos níveis de maturidade



Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com o Gráfico 1, observou-se a variação das aderências relativas ao nível 2 – conhecido. Analisando os números representados no gráfico, foi possível concluir que as unidades DPLAG, PROGP e NTINF apresentaram maior aderência ao nível 2 – conhecido, alcançando 67%, 76% e 77% respectivamente. Tais percentuais indicam que a aderência ao nível 2 - conhecido é regular para a DPLAG e boa para a PROGP e NTINF. A unidade DIMAP alcançou o percentual abaixo de 30%, o que indica uma aderência fraca ao nível. Já a PROAE, com 20%, possui aderência muito fraca ao nível.

O nível 2 – conhecido tem como característica o despertar sobre a temática de gerenciamento de projetos, com o uso inicial de ferramentas, boa vontade e esforço individual dos envolvidos. Não há uma plataforma padronizada para o gerenciamento de projetos, resultando atrasos e dificuldades para o atendimento das expectativas e desempenho (PRADO, 2015).

Analisados os dados do gráfico para o nível 3 – padronizado, conclui-se que os setores apresentaram pontuações mais baixas em relação ao nível anterior. A DPLAG, com 44%, foi o setor com a melhor pontuação, e alcançou aderência regular ao nível. Os demais setores alcançaram pontuação menor que 40%, demonstrando aderência fraca ou muito fraca ao nível.

No nível 3 – padronizado, pôde-se identificar a utilização de um modelo padronizado para o gerenciamento de projetos com adequada estrutura organizacional e o treinamento dos envolvidos. Nesse nível, há uma clara melhoria no índice de sucesso dos projetos. Ressalta-se, entretanto, a necessidade de participação da alta administração para consolidação desse nível (PRADO, 2015).

Com base nos valores obtidos relativos ao nível 4 – gerenciado, com exceção do NTINF, os demais setores alcançaram pontuação maior que as obtidas no nível 3 – padronizado, como ficou demonstrado no gráfico em análise. DIMAP, DPLAG e PROGP alcançaram pontuação referente à aderência regular, ou seja, maior que 40%; PROAE e NTINF tiveram pontuação referente à aderência fraca ao nível, com pontuação inferior a 40%.

Cabe ressaltar que observou-se um resultado inesperado quando analisados os dados dos setores DIMAP e PROAE representados no gráfico, pois estes atingiram pontuação maior no nível 4 – gerenciado do que no nível 3 – padronizado; era esperado que, para tal desempenho, os setores apresentassem resultados já consolidados no nível anterior. Importante visualizar que, no nível 4 – gerenciado,

estão consolidadas as práticas iniciadas no nível anterior, com foco na redução das causas comuns de fracassos e na melhoria contínua do modelo de gestão (PRADO, 2015).

Na análise de aderência ao nível 5 – otimizado, cabe esclarecer e demonstrar que a parte referente a este nível no questionário difere das demais, pois apresenta apenas duas alternativas como resposta (as alternativas A e E). De acordo com o questionário, a letra A representa o cenário ideal, dessa forma, este fator pode influenciar de forma tendenciosa para que os participantes respondam positivamente essas questões.

Tal situação também foi identificada por Reis e Siqueira (2020), em uma pesquisa realizada em três municípios mineiros. Os autores entenderam que o resultado alcançado por dois dos municípios participantes (condizente com a aderência ótima ao nível 5 – otimizado) pode não estar de acordo com a realidade, considerando também que o questionário apresenta apenas duas alternativas nas questões referentes ao nível 5.

Como referenciado no parágrafo anterior, a existência de apenas duas alternativas constantes nas questões do nível 5 pode, de alguma forma, justificar o fato dos setores DIMAP, PROGP e NTINF terem alcançado uma pontuação maior no nível 5 do que no nível anterior. Sendo assim, o resultado alcançado pode não indicar exatamente a realidade dos setores, uma vez que o esperado é que setores com melhores desempenhos no nível 5 – otimizado já tenham resultados consolidados nos níveis anteriores. Analisando os demais dados dos resultados obtidos, tem-se que os setores DPLAG e PROAE apresentaram aderência muito fraca ao nível 5 – otimizado, já que obtiveram percentual inferior a 20%.

De acordo com (PRADO, 2015), o nível 5 – otimizado representa um cenário de sabedoria em gerenciamento de projetos, com as boas práticas consolidadas há mais de dois anos. Nesse cenário, os processos, ferramentas e resultados estão otimizados.

Quando da aplicação dos questionários, notou-se que a percepção ou conhecimento dos respondentes dos setores DIPRE e DIPAP sobre o gerenciamento de projetos nas unidades é considerada baixa. Ambos os setores apresentaram percentual de aderência muito fraca, contabilizando índices inferiores a 10% para todos os níveis de maturidade. Nesse contexto, estes setores enquadraram-se no nível inicial, no qual os projetos são executados com base na boa vontade e fruto de

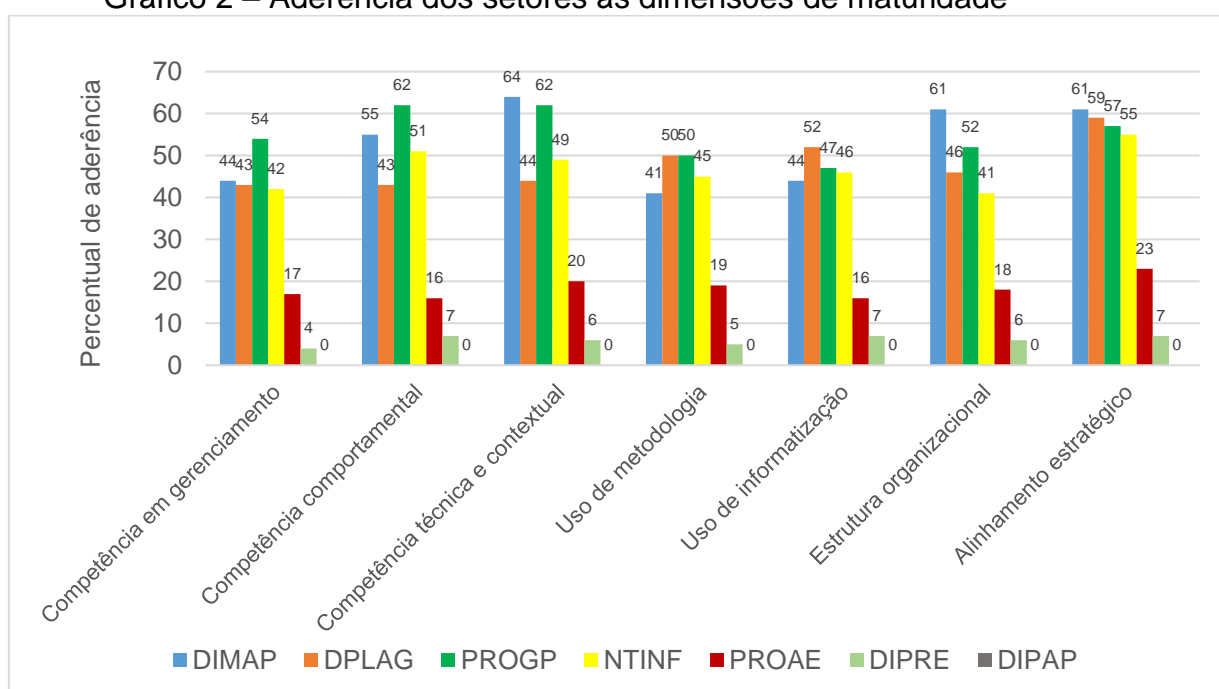
esforço individual, resultando em taxas de sucesso muito baixas, atrasos e aumento de custos (PRADO, 2015).

De maneira geral, a pontuação obtida pelos setores não seguiu o entendimento de Prado (2015) sobre o desenvolvimento de sequência de crescimento, uma vez que os setores alcançaram resultados melhores em níveis mais avançados, como 4 e 5, em comparação aos resultados obtidos no nível 3. Com base nesses dados, infere-se que os participantes da pesquisa ainda não possuem um conhecimento consolidado sobre gerenciamento de projetos – fato este que pode ter influenciado de maneira positiva nas respostas relativas aos maiores níveis de maturidade.

4.1.2 Da aderência às dimensões de maturidade

O questionário desenvolvido por Prado permite também avaliar a aderência dos setores pesquisados às dimensões de maturidade, sendo elas: competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio; competência comportamental; competência técnica e contextual; uso de metodologia; uso de informatização; estrutura organizacional; e alinhamento estratégico. Os resultados obtidos estão representados no Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Aderência dos setores às dimensões de maturidade



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Conforme apresentado no Gráfico 2, é possível identificar que os setores DIMAP, DPLAG, PROGP e NTINF alcançaram uma aderência regular em todas as dimensões, ou seja, percentual entre 40% e 75%, respectivamente. Já os setores PROAE e DIPRE atingiram pontuação abaixo de 20%, caracterizando uma aderência muito fraca em todas as dimensões. Cabe ressaltar que, no caso da PROAE, na dimensão “alinhamento estratégico”, obteve-se o percentual de 23%, considerado com uma aderência fraca, o que representa uma exceção em relação aos demais dados obtidos. Salienta-se que a DIPAP não apresentou aderência a nenhuma das dimensões.

De forma geral, os dados obtidos demonstram que os setores analisados apresentaram resultados semelhantes para cada dimensão de competência, ou seja, alcançaram valores compreendidos no mesmo nível de aderência.

Em uma análise individual das unidades, percebe-se que a DIMAP e a PROGP apresentaram melhores pontuações na dimensão “competência técnica e contextual” com o valor de 64% e 62%, respectivamente. Assim, pode-se dizer que ambos os setores têm bons conhecimentos e bom domínio sobre as atividades de gestão de projetos desempenhadas, uma vez que, de acordo com Prado (2015), a “competência técnica e contextual” está relacionada ao conhecimento dos envolvidos em relação aos projeto desenvolvidos.

Destaca-se ainda que a PROGP também alcançou o valor de 62% na “competência comportamental”; esta dimensão demonstra a capacidade do setor em trabalhar com os aspectos do relacionamento humano e questões como liderança, motivação e resolução de conflitos. Dessa forma, destaca-se o resultado alcançado pela PROGP (62%), uma vez que o setor atua na gestão dos servidores da instituição, promovendo ações de capacitação e qualificação voltadas para a melhoria na qualidade de vida.

De acordo com os dados representados no Gráfico 2, os melhores índices de aderência das unidades DPLAG, PROAE e NTINF referem-se à dimensão “alinhamento estratégico”, alcançando os seguintes valores, 59%, 23% e 55%, respectivamente. Essa dimensão é considerada bastante ampla, podendo apresentar variações conforme os projetos de cada setor. O desempenho das unidades nessa dimensão pode ser decorrente da utilização de ferramentas de gestão, como o PDI e o PES.

Observa-se certa uniformidade dos setores DIMAP, DPLAG, PROGP e NTINF em relação às dimensões “alinhamento estratégico”, “uso de metodologia” e “uso de informatização”. O resultado obtido nessas dimensões permite inferir que os setores possuem processos de informatização, padronização de processos e alinhamento com o planejamento institucional.

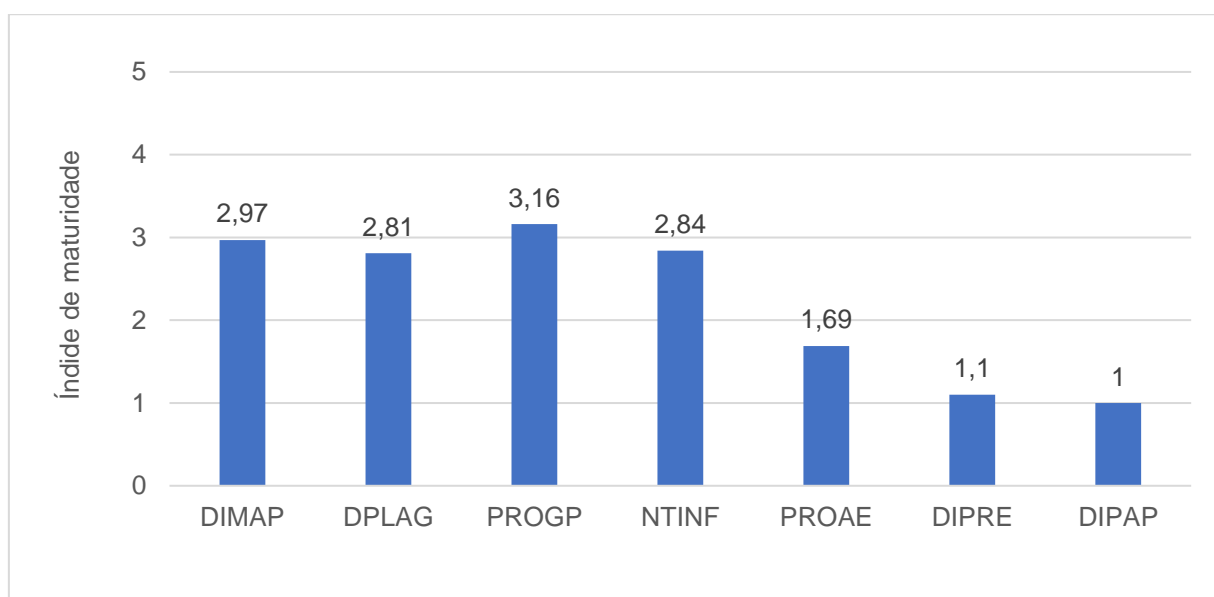
Conforme demonstrado no Gráfico 2, a DIPRE e a DIPAP não se destacaram em nenhuma das dimensões propostas no modelo, uma vez que obtiveram valores de aderência abaixo de 7% e iguais a 0%, respectivamente.

A avaliação dos percentuais de aderência deve ser realizada em conjunto com a avaliação final de maturidade, para que haja um entendimento adequado do estágio de maturidade da instituição (PRADO, 2015).

4.1.3 Da avaliação final de maturidade

A avaliação final de maturidade é obtida a partir do cálculo da média dos percentuais de aderência aos diversos níveis, utilizando a seguinte fórmula: $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$. O Gráfico 3 apresenta o resultado referente a cada um dos setores participantes:

Gráfico 3 – Avaliação final de maturidade



Fonte: dados da pesquisa (2022).

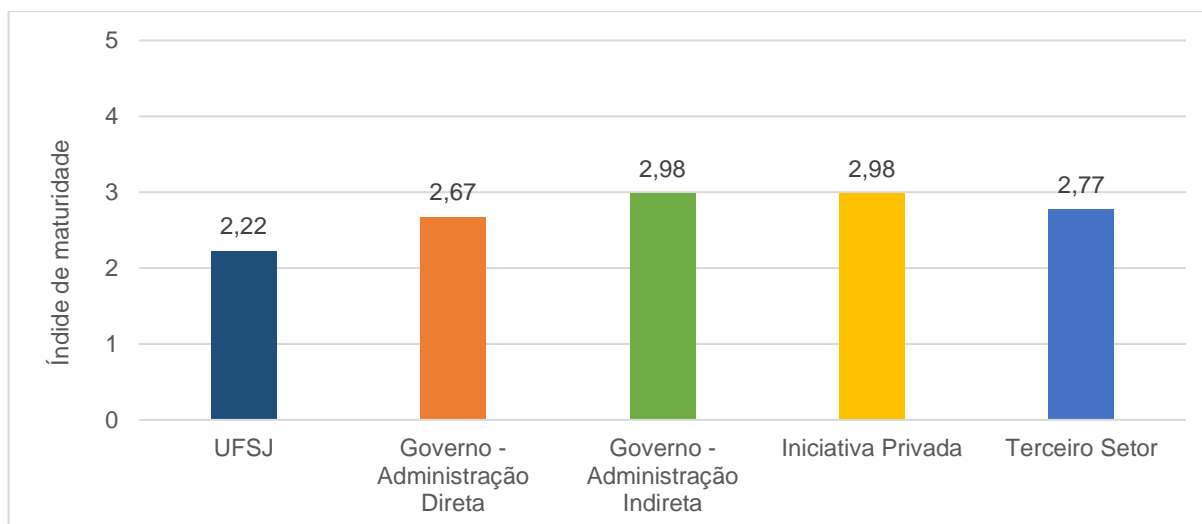
Conforme consta no Gráfico 3 em análise, a nota final de maturidade dos setores encontra-se entre 1 e 3,16 pontos, o que indica que nenhum dos setores participante alcançou uma escala de maturidade classificada como boa. De forma geral, os setores PROAE, DIPRE e DIPAP, alcançaram valores até 1,80, assim podem ser classificados com um índice muito fraco de maturidade. Os valores compreendidos entre 1,80 e 2,90, alcançados pelos setores DPLAG e NTINF indicam índice fraco de maturidade. Já valores compreendidos entre 2,90 e 3,20 alcançados pelos setores DIMAP e PROGP representam as melhores pontuações obtidas na pesquisa – o que indica que estes setores possuem nível de maturidade regular.

Em uma análise geral, o valor médio da avaliação final de maturidade da instituição é 2,22, o qual corresponde a um índice de maturidade fraco. De acordo com Prado (2015), um cenário na organização condizente com essa AFM é a existência de esforços individuais isolados, a disseminação razoável dos conhecimentos sobre gerenciamento de projetos e o início da implantação de uma plataforma padronizada.

Um dos motivos para a utilização do modelo Prado-MMGP nesta pesquisa é o fato do questionário ser aplicado periodicamente por Prado no país. Os resultados e relatórios produzidos a partir da pesquisa são disponibilizados no site <https://maturityresearch.com> (PRADO, 2022). A partir desses dados, é possível realizar uma comparação entre os resultados obtidos na pesquisa e nas organizações nacionais. A pesquisa realizada durante o ano de 2021 registrou um aumento da maturidade no país em relação aos anos anteriores, uma vez que as organizações alcançaram o índice médio de 2,94 (PRADO; OLIVEIRA, 2022).

Comparando os resultados, conforme disposto no Gráfico 4, verifica-se que a UFSJ alcançou um índice de maturidade inferior aos valores obtidos pelos participantes da pesquisa realizada por Prado, inclusive quando comparado aos resultados alcançados por entidades de governo da administração direta e indireta.

Gráfico 4 – Comparação dos índices de maturidade



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Prado (2015) ressalta que a implantação de um modelo de gerenciamento de projetos em uma organização pode ser difícil, uma vez que representa uma ruptura com velhos hábitos – o que pode atrair pessoas interessadas no processo, bem como adversários. É necessário que a alta administração esteja envolvida e apoiando as mudanças, inclusive com a implantação de um escritório de gerenciamento de processos.

A partir de uma comparação com outros trabalhos publicados, percebe-se que a maturidade em gerenciamento de projetos em instituições públicas ainda pode ser considerada como fraca, assim como o resultado médio encontrado nesta pesquisa junto à UFSJ.

Neste contexto, fazendo um comparativo entre as pesquisas que utilizaram o modelo de Prado, observa-se que no trabalho realizado por Campos (2019), a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) apresentou como resultado de AFM 1,64, o que indica um nível muito baixo de maturidade. Gaseta (2020) avaliou a maturidade em gestão de projetos em dois hospitais universitários públicos de São Paulo e concluiu que ambos se encontram em um nível inicial de maturidade. E ainda, na pesquisa realizada por Carvalho e Ceolin (2020) em uma universidade federal brasileira, na Pró-Reitoria responsável por projetos de desenvolvimento, gestão e governança da instituição, identificou-se um índice médio de 1,73, sendo este valor aderente ao nível muito fraco de maturidade.

4.2 Planejamento Estratégico na UFSJ e a importância de um EGP

Conforme o seu Estatuto, Regimento e Resoluções dos Conselhos Superiores, a UFSJ está organizada a partir de uma estrutura hierarquizada, sendo a Reitoria seu órgão executivo máximo. A instituição tem como ferramentas de gestão e de planejamento o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico Setorial.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento no qual estão definidas a missão e as estratégias da instituição para alcançar seus objetivos, além de cronogramas e metodologias; é um instrumento de planejamento considerado de médio e longo prazo, tendo duração de cinco anos, abrangendo dois mandatos de gestão. O PDI vigente contempla o período de 2019 a 2023 e apresenta 73 objetivos distribuídos nos eixos acadêmico, administrativo e estrutural. O PDI permite que as universidades exerçam sua autonomia através do controle dos seus objetivos e metas (UFSJ, 2019).

Em relação à organização administrativa, a UFSJ compreende a necessidade de uma política de modernização e qualificação da gestão, identificando a importância de adequação de diversos aspectos como: reorganização administrativa completa, revisão de normativas, qualificação da gestão acadêmica e administrativa, utilização de sistemas integrados de informação e a consolidação da política de desenvolvimento institucional (UFSJ, 2019).

Alinhado ao PDI, a UFSJ também utiliza o Planejamento Estratégico Setorial (PES) como ferramenta de planejamento e gestão. O PES atual, vigente para o período 2020-2024, está em constante desenvolvimento e atualização pelos setores e pelo Núcleo de Planejamento Estratégico, subordinado à DPLAG. O PES visa ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pela gestão, divididos em dois eixos: “acadêmico” e “gestão e infraestrutura”.

Para o eixo gestão e infraestrutura, foram propostos pela instituição cinco objetivos (UFSJ, 2017):

- promover o desenvolvimento profissional e ampliar a qualidade de vida no trabalho;
- aprimorar a estrutura administrativa, as áreas físicas e o fluxo processual, visando à maior segurança, agilidade, acessibilidade, transparência e integração com os *campi* fora de sede;

- aperfeiçoar os fluxos de comunicação organizacional;
- desenvolver a infraestrutura de tecnologia da informação, visando à disponibilização segura de dados, à transparência das informações e à interatividade;
- fortalecer as políticas, ações e boas práticas de sustentabilidade.

As unidades administrativas (setoriais) contribuem para a elaboração, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do PES. Ressalta-se que todos os setores participantes desta pesquisa possuem um papel atuante nesse planejamento.

Apesar de dispor de importantes ferramentas de planejamento e gestão, o gerenciamento de projetos ainda não está bem estabelecido na instituição, como foi demonstrado pelos indicadores de maturidade alcançados nesta pesquisa.

Nos sites das unidades participantes desta pesquisa, podem ser encontradas informações sobre suas atribuições e as atividades desempenhadas por elas. Entretanto, somente o NTINF disponibiliza informações objetivas sobre gerenciamento de projetos da unidade, denominado “Portfólio de Projetos”, atualizado para o ano de 2020. Esse portfólio contém o Relatório de Gestão da unidade, apresentando as principais iniciativas, os resultados e benefícios esperados, os responsáveis por cada uma das ações, bem como o status delas.

Diante dos resultados desta pesquisa e das informações disponibilizadas pela instituição com relação à utilização das ferramentas de gestão, tem-se que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos pode ser uma opção viável para a materialização das práticas em gestão de projetos na instituição.

Em um estudo bibliométrico acerca das publicações científicas sobre EGP em instituições de ensino superior no país, no período de 2011 a 2022, Miranda, Ceolin e Moraes (2022) observaram que a produção de artigos nessa temática ainda é primária, uma vez que foram encontrados e analisados apenas 22 artigos publicados em periódicos ou anais de eventos sobre o tema. De acordo com essa pesquisa, a grande maioria dos trabalhos abordou questões relativas à implantação e contribuições do EGP às instituições, demonstrando um estágio inicial da pesquisa sobre o tema (MIRANDA; CEOLIN; MORAES, 2022).

Em relação aos 22 trabalhos selecionados, Miranda, Ceolin e Moraes (2022) ressaltaram que 77% das publicações encontradas investigaram sobre o EGP em instituições de ensino superior públicas, o que demonstra o interesse e a importância do tema também nas universidades públicas.

O EGP é responsável por organizar o gerenciamento de projetos, orientando para o desenvolvimento de regras e metodologias próprias da organização; também se ocupa com a capacitação dos envolvidos e na disseminação da importância da gestão de projetos na instituição (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

A implantação do escritório de gerenciamento de projetos deve ser realizada de forma adequada e estratégica. Para Melo, Dolci e Cerqueira (2019, p. 21), no contexto da administração pública, as principais funções do EGP são “o monitoramento centralizado e padronizado de projetos e a prestação de consultoria de gerenciamento de projetos no âmbito da organização”. Entretanto, a cultura do funcionalismo público no país é apontada como a principal dificuldade para a adoção do escritório de gestão de projetos nas organizações públicas.

É fundamental que a alta gestão esteja interessada e envolvida nos processos para o aumento da maturidade em gerenciamento na instituição, uma vez que é necessária uma integração e alinhamento de atividades, considerando-se que a realização desse trabalho envolve diversos setores. O reconhecimento do impacto do gerenciamento de projetos no desempenho instituição por parte do alto escalão é importante para a efetividade desses resultados (CARVALHO; PISCOPO, 2014; PRADO, 2015).

5 RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados obtidos na pesquisa, identificou-se que a UFSJ se encontra no nível 2, considerado como um nível fraco de maturidade, por ter alcançado o valor médio de 2,22 na avaliação final de maturidade. É necessário que a instituição esteja consolidada nesse nível de maturidade para conseguir elevá-lo. Dessa forma, serão propostas ações importantes para que seja possível proporcionar o crescimento da instituição no gerenciamento de projetos.

De acordo com Prado (2015, p. 120), “melhorar a maturidade pode ser um desafio muito mais complexo do que esperado”. Muitas vezes, propor um plano audacioso de crescimento dificulta sua execução. É preciso que a instituição também esteja empenhada nesse objetivo.

Considerando as análises realizadas, limita-se este trabalho à proposição de três ações e/ou recomendações integradas para um possível crescimento da maturidade na instituição.

Ação 1: Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de auxiliar na padronização dos projetos da organização, uma vez que esta ação possibilitará o conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas na gestão de projetos. Considerando que as atribuições do escritório de projetos envolvem atividades como estabelecer procedimentos, padronizar formulários e demais ações nesse âmbito, espera-se que esse Escritório possa contribuir para a melhoria da maturidade da instituição, integrando estratégias e objetivos organizacionais, aumentando a confiabilidade dos projetos executados.

Sugere-se ainda, nesse contexto, uma vez que a UFSJ não possui uma estrutura mínima no que se refere ao EGP, a possível contratação de uma consultoria especializada, considerando o investimento nesse processo e o retorno a longo prazo. É importante que a organização como um todo compreenda o EGP como uma estrutura fundamental para o crescimento da gestão de projetos.

Ação 2: Investir na capacitação dos servidores para a execução eficiente das boas práticas relativas ao gerenciamento de projetos; esta ação auxiliará inclusive no êxito da implantação da ação 1. A partir da consolidação do escritório de gerenciamento de projetos, os projetos serão desenvolvidos segundo uma metodologia definida; com uma equipe bem capacitada, tem-se que o conhecimento

técnico potencializará a melhor aplicação dos recursos, redução das falhas e riscos nos projetos, dentre outras melhorias.

Considerando que a universidade possui em seu quadro funcional servidores de diversos cargos e níveis de escolaridade, e que os setores desenvolvem diferentes tipos de projetos, é importante realizar treinamentos que permitam o nivelamento dos conhecimentos em gerenciamento de projetos dos servidores envolvidos nessas atividades.

Ação 3: Implantação de plataforma informatizada para gerenciamento de projetos. A partir de uma ferramenta informatizada, os projetos podem ser acompanhados, mensurados e monitorados de maneira centralizada e padronizada pela equipe envolvida na gestão. A plataforma também facilitará o compartilhamento de informações e a divulgação dos resultados alcançados, diminuindo o tempo na elaboração de documentos, controle dos projetos e gestão de recursos. A implantação de plataforma informatizada pode, inclusive, ser incluída na próxima versão do PDI da instituição.

A UFSJ já dispõe de um sistema integrado de gestão (SIG), utilizado atualmente nas ações de gestão referentes às atividades acadêmicas e administrativas (administração, recursos humanos e comunicação), mas que ainda não contempla ferramentas para o gerenciamento de projetos.

Para que as ações propostas possam ser implementadas, ressalta-se que é necessário o interesse e apoio explícito da alta administração nessa jornada, uma vez que este processo de melhoria das boas práticas de gestão de projetos poderá impactar nas atividades e na forma de trabalho de diversos setores da organização – muitos dos quais podem não ser colaborativos nesse processo.

As ações propostas devem ser compreendidas como um projeto, sendo necessário que sejam planejadas, executadas, controladas e avaliadas para verificação dos resultados alcançados.

Sendo implementadas essas ações, sugere-se ainda que seja realizada nova avaliação da maturidade da instituição, analisando a evolução da organização no gerenciamento de projetos. Considerando a necessidade de continua busca pela excelência na maturidade, a instituição deve realizar regularmente o ciclo de avaliação, proposição de novas ações e implementação destas para verificação da possível evolução no nível de maturidade institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi “avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei”, instituição pública de ensino superior, que possui autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial. A UFSJ é uma instituição multicampi, composta atualmente por seis campi, e oferece cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância.

O gerenciamento de projetos é uma ferramenta que possibilita planejar, organizar e controlar os recursos e atividades da instituição para que os objetivos e metas propostos possam ser alcançados. Por isso, as instituições públicas, assim como as privadas, têm buscado implementar essas metodologias de gerenciamento de projetos, aplicando seus conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas, tendo como objetivo a melhoria dos seus processos.

Considerando que as organizações públicas apresentam diferentes cenários em relação à gestão de projetos, a aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos permite identificar a situação atual da organização sobre o tema. A partir dos resultados obtidos, é possível identificar dificuldades nesses processos e auxiliar o crescimento institucional nessa área.

Para realização do estudo de maturidade em gerenciamento de projetos e para alcançar objetivo proposto, dentre os vários modelos encontrados na literatura sobre o tema, foi escolhido o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP, elaborado pelo brasileiro Darci Prado (PRADO, 2015). Esse modelo foi escolhido por ser simples, de fácil aplicação e pela possibilidade de comparação dos resultados obtidos com outras instituições no país.

Esta pesquisa foi realizada no campo das ciências sociais, que engloba a administração pública. Caracteriza-se como de natureza aplicada, buscando aplicar conhecimentos em uma situação prática específica, sendo classificada como uma pesquisa descritiva. As técnicas qualitativas e quantitativas foram combinadas para alcançar os interesses da pesquisa, já que as duas abordagens podem ser utilizadas de forma integrada e se complementar. Por fim, foi realizada pesquisa documental e foi aplicado questionário.

Considerando ainda que o modelo escolhido permite a avaliação da maturidade de forma setORIZADA, foram selecionadas unidades que atuam na esfera administrativa

na organização. Dessa forma, os setores participantes da pesquisa foram PROGP, PROAE, DPLAG, DIMAP, DIPRE, DIPAP e NTINF.

O questionário proposto pelo modelo escolhido é composto por 40 questões, subdividas em 4 níveis de maturidade: nível 2 – conhecido, nível 3 – padronizado, nível 4 – gerenciado e nível 5 – otimizado. A análise dos resultados alcançados permitiu a avaliação em três esferas: aderência aos níveis, aderência às dimensões de maturidade e a avaliação final de maturidade.

Com relação aos níveis de maturidade, a partir da análise dos dados coletados, observou-se que as unidades DPLAG, PROGP e NTINF foram as que apresentaram maior aderência ao nível 2 – conhecido, alcançando percentuais de aderência classificada como regular e boa. Este nível caracteriza o despertar sobre a temática de gerenciamento de projetos.

Analisando-se o nível 3 – padronizado, conclui-se que os setores apresentaram pontuações mais baixas em relação ao nível anterior, sendo a DPLAG o setor que alcançou a melhor pontuação nesse nível, caracterizando uma aderência regular. Este nível sugere a utilização de um modelo padronizado para o gerenciamento de projetos, com adequada estrutura organizacional e o treinamento dos envolvidos.

Na análise dos resultados referentes ao nível 4 – gerenciado e ao nível 5 – otimizado, observou-se uma discrepância nos resultados de maneira geral. Uma vez que os setores alcançaram resultados melhores nestes níveis em comparação aos resultados obtidos no nível 3, observa-se que os resultados obtidos não seguiram o entendimento de Prado (2015) sobre o desenvolvimento de sequência de crescimento. Dessa forma, esses resultados sugerem que os participantes da pesquisa ainda não possuem um conhecimento consolidado sobre gerenciamento de projetos.

Em relação às dimensões de maturidade, os setores DIMAP, DPLAG, PROGP e NTINF alcançaram melhores pontuações, enquadrando-se em uma aderência regular em todas as dimensões. Já os setores PROAE e DIPRE atingiram pontuação abaixo de 20%, o que caracteriza uma aderência muito fraca em todas as dimensões, com exceção da dimensão “alinhamento estratégico”, na qual a PROAE alcançou um percentual um pouco maior, referente a uma aderência fraca à dimensão. A DIPAP não apresentou aderência a nenhuma das dimensões. Pode-se dizer que cada um dos setores apresentou resultados semelhantes para cada uma das dimensões de maturidade avaliadas.

Analisando os resultados obtidos, a nota final de maturidade dos setores pesquisados encontra-se entre 1 e 3,16 pontos. A nota máxima alcançada (3,16) indica uma aderência ao nível regular de maturidade. As unidades PROAE, DIPRE e DIPAP podem ser classificadas com um índice muito fraco de maturidade, uma vez que alcançaram valores de até 1,80; os setores DPLAG e NTINF alcançaram índice fraco de maturidade, já que os valores obtidos encontram-se entre 1,80 e 2,90; e os setores DIMAP e PROGP obtiveram as melhores pontuações (2,90 e 3,20), o que caracteriza um nível de maturidade regular.

O valor médio obtido na avaliação final de maturidade da instituição é 2,22, que corresponde a um índice de maturidade fraco. Este resultado é condizente com uma disseminação razoável dos conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, existência de esforços individuais isolados e o possível início da implantação de uma plataforma padronizada. Em comparação com outras instituições brasileiras, com base em pesquisa realizada por Prado no ano de 2021, o valor alcançado pela UFSJ ficou abaixo da média das organizações participantes, sejam elas públicas ou privadas.

A UFSJ tem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico Setorial (PES) como ferramentas de gestão e de planejamento. O PDI é um documento que define a missão e as estratégias da organização para o alcance de seus objetivos, além de apresentar cronogramas e metodologias. Alinhado ao PDI, a UFSJ utiliza também o PES para auxiliar nos processos de planejamento e gestão. Como demonstrado pelos indicadores de maturidade alcançados nesta pesquisa, apesar de a UFSJ utilizar importantes ferramentas de planejamento e gestão, o gerenciamento de projetos ainda não está bem estabelecido na instituição.

A partir desse cenário, foram propostas ações para a melhoria do nível de maturidade da UFSJ, uma vez que este é considerado como fraco. Ressalta-se ainda que é necessário que a instituição esteja consolidada nesse nível de maturidade para conseguir elevá-lo. Assim, foram propostas três ações e/ou recomendações para um possível crescimento da maturidade e do gerenciamento de projetos na instituição.

A ação 1 refere-se à implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de auxiliar na padronização dos projetos da organização. Espera-se que possa contribuir para a melhoria da maturidade da instituição, integrando estratégias e objetivos organizacionais, aumentando assim a confiabilidade dos projetos executados. Como ação 2, sugere-se investir na

capacitação dos servidores para a execução eficiente das boas práticas relativas ao gerenciamento de projetos. Esta ação auxiliará inclusive no êxito da implantação da ação 1. Já a ação 3 relaciona-se à implantação de plataforma informatizada para gerenciamento de projetos, a qual permitirá que os projetos sejam acompanhados, mensurados e monitorados de maneira centralizada e padronizada pela equipe envolvida na gestão.

Para que as ações propostas possam ser implementadas, ressalta-se que é necessário o interesse e apoio da alta gestão, uma vez que devem ser compreendidas como um projeto, sendo necessário que sejam planejadas, executadas, controladas e avaliadas para verificação dos resultados alcançados.

Importa dizer também que, como todo e qualquer estudo, esta pesquisa possui suas limitações. A gestão de projetos em instituições públicas é ainda pouco conhecida e estudada; dessa forma, a falta de informações acerca do tema maturidade no gerenciamento de projetos no âmbito institucional contribuiu para a baixa adesão ou disponibilidade dos setores elencados em participar da pesquisa – fato este que impactou nos resultados obtidos. Assim, os resultados representam as percepções apenas dos participantes da pesquisa.

Sugere-se para estudos futuros que se pesquise esta mesma temática em outras instituições federais de ensino, para que se tenha um retrato dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos. Sugere-se ainda que UFSJ realize novamente o ciclo de avaliação, proposição de novas ações e implementação dessas, para verificação da evolução de sua maturidade institucional.

REFERÊNCIAS

- ABBASI, Ghaleb Y.; AL-MHARMAH, Hisham. Project management practice by the public sector in a developing country. **International Journal of Project Management**, vol. 18, no. 2, p. 105–109, 2000.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, vol. 41, no. spe, p. 67–86, 2007.
- ALMEIDA, Norberto de Oliveira; NETO, Rafael Olivieri. **Gestão Profissional do Portfólio de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- ANDERSEN, Erling S.; JESSEN, Svein Arne. Project maturity in organisations. **International Journal of Project Management**, vol. 21, no. 6, p. 457–461, 2003.
- BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras. **Producao**, vol. 26, no. 4, p. 707–723, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, no. 4, p. 7 a 26–26, 2000.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, vol. 120, no. 1, p. 34, 1996.
- CAMPOS, Marina Costa. **Análise do nível de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.
- CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. A nova face do governo. **Gestão Pública: O papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. p. 26–56.
- CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. PMO no Setor Público. *In*: BARCAUI, André (ed.). **PMO - Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 104–134.
- CARVALHO, Antônio Ivo de; VIEIRA, Anísio Soares; BRUNO, Fátima; MOTTA, José Inácio Jardim; BARONI, Margaret; MACDOWELL, Maria Cristina; SALGADO, Rosângela; CÔRTEZ, Sérgio da Costa. **Escolas de Governo e Gestão por Competências Mesa-redonda de Pesquisa-Ação**. Brasília: Enap, 2009.
- CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro de; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, vol. 14, no. 3, p. 56–78, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos construindo competências para gerenciar projetos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos construindo competências para gerenciar projetos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, no. 5, p. 829–874, 2008.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; NAJBERG, Estela; PORTO, Rafael Barreiros; SOUSA, Marcos de Moraes; BARBOSA, Nelson Bezerra. Pesquisa sobre estratégia no setor público brasileiro: avaliação da produção científica no período 2007 – 2011. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vol. 13, no. 1, p. 85–104, 2015.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GASETA, Carolina. **Maturidade em gestão de projetos: uma avaliação em hospitais universitários públicos do Estado de São Paulo**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2020.

GASIK, Stanisław. Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. **Procedia Computer Science**, vol. 100, p. 399–406, 2016a.

GASIK, Stanisław. National Public Projects Implementation Systems: How to Improve Public Projects Delivery from the Country Level. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 226, p. 351–357, 2016b.

GEREMIA, Cassius Alexandre; SCHMITT, Daniela Schmitt; ZANELLA, Cleunice. Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, vol. 11, no. 2, p. 110–132, 2020.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, vol. 28, no. 74, p. 73–107, 1997.

GIACOMO, Waldemar Álvaro Di. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Interfaces Brasil/Canadá**, vol. 5, no. 1, p. 155–170, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, Ricardo C.; MARTINS, Humberto Falcão. Tendências E Perspectivas Da Administração Pública No Brasil. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, vol. 0, no. 1, 2013.

GÖRÖG, Mihály. A broader approach to organisational project management maturity assessment. **International Journal of Project Management**, vol. 34, no. 8, p. 1658–1669, 2016.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. **Elaboração e avaliação de projetos**. Departamento de Ciências da Administração/UFSJ; Brasília: CAPES : UAB, 2010.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, no. n. 3, p. 16, 2000.

IQBAL, Suhail. Organizational Maturity: Managing Programs Better. *In*: LEVIN, Ginger (ed.). **Program Management: A Life Cycle Approach**. Boca Raton: CRS Press, 2012.

JUCÁ JUNIOR, Antonio da Silva; CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. **Gestão & Produção**, vol. 17, no. 1, p. 181–194, 2010.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, no. 1, p. 61–82, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, Antony; DOLCI, Décio Bittencourt; CERQUEIRA, Lucas Santos. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, vol. 4, no. 1, p. 05–28, 2019.

MIRANDA, Tatiana Bottentuit de; CEOLIN, Alessandra Carla; MORAES, Ionete Cavalcanti de. Escritório de gerenciamento de projetos nas instituições de ensino superior brasileiras: uma análise bibliométrica. **Administração de Empresas em Revista**, vol. 4, no. 30, p. 129–155, 2022.

MITTERMAIER, H. K.; STEYN, Herman. Project Management Maturity: an assessment of maturity for developing pilot plants. **South African Journal of Industrial Engineering**, vol. 20, no. 1, p. 95–107, 2009.

MOUTINHO, José Da Assunção; KNISS, Claudia Terezinha; RABECHINI JUNIOR, Roque. A influência da Gestão de Projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos. **Gestão & Regionalidade**, vol. 29, no. 85, p. 35–46, 2013.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; SOUSA NETO, Manoel Veras de; MILITO, Cláudia Maria; OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo César Medeiros de. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, vol. 49, no. 2, p. 415–428, 2014.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; VERAS, Manoel; MILITO, Claudia. Maturidade em Projetos Públicos: Um Estudo de Caso do Dimensionamento de Seu Gerenciamento. **Sistemas & Gestão**, vol. 8, p. 276–288, 2013.

NEVES, Luiz Aldo Leite das; NUNES, Luiz Eduardo Nicolini do Patrocínio; CORRÊA, Valesca Alves; REZENDE, Mirabel Cerqueira. Application of the Prado - Project Management Maturity Model at a R&D institution of the Brazilian Federal Government. **Journal of Aerospace Technology and Management**, vol. 5, no. 4, p. 459–465, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, João Paulo Nogueira de. Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de Grande Porte no Nordeste Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 5, no. 3, p. 01–13, 2014.

PARANHOS, Ranulfo; FILHO, Dalson Britto Figueiredo; ROCHA, Enivaldo Carvalho da; JÚNIOR, José Alexandre da Silva; FREITAS, Diego. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, vol. 18, no. 42, p. 384–411, 2016.

PARES, Ariel; VALLE, Beatrice. A Retomada do Planejamento Governamental no Brasil e Seus Desafios. *In*: GIACOMONI, James; PAGNUSAT, José Luiz (eds.). **Planejamento e Orçamento governamental**. Brasília: Enap, 2006. vol. 1, p. 229–270.

PATAH, Leandro Alves. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, no. 1, p. 36–49, 2005.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI,

Maria Cristina Piumbato Innocentini. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, vol. 10, no. 1, p. 53, 2012.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Nova Lima: FALCONI, 2015.

PRADO, Darci. Project Management Maturity. 2022. Disponível em: <https://maturityresearch.com/>. Acesso em: 8 ago. 2022.

PRADO, Darci; OLIVEIRA, Warlei. **Relatório Pesquisa 2021: Relatório Geral**, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

REIS, Magali Paranhos; SIQUEIRA, Paulo Henrique de Lima. Análise dos projetos públicos das prefeituras dos municípios mineiros de Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes. **XXIII SEMEAD Seminários em Administração**, p. 16, 2020.

SANTOS, Clezia de Souza; COSTA, Cleomar Cesa Macedo. Gerenciamento de projetos na administração pública. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 14, 2013.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, no. 2, p. 347–369, 2009.

SGURA, Raphael Venda; ARAUJO, Fernando Oliveira de; LOPES, Raphael de Oliveira Albergarias. Avaliação de Grau de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Empresa Fabricante de Cabos Submarinos para Poços de Exploração de Petróleo. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, vol. 3, no. 1, p. 51–73, 2015.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da; PERON, Amanda Cristina Pasqualini; ZUBA, Marcio Eduardo; MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes de; NASCIMENTO, Décio Estevão do; SOUZA, Marília de. A administração pública societal: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, vol. 3, p. 371–394, 2018.

SILVA, Rafael Rodrigues da; SANTOS, Enilson Medeiros dos. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise comparativa. **Exacta**, vol. 14, no. 3, p. 467–476, 2016.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 4, no. 3, p. 458–476, 2011.

SILVA, Flávia de Araújo; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da nova sociologia institucional. **Revista de Administração Pública**, vol. 49, no. 6, p. 1401–1427, 2015.

SOUZA, Talita Ferreira de; GOMES, Carlos Francisco Simões. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. **Perspectiva em Gestão e Conhecimento**, vol. 5, no. Número Especial, p. 5–26, 2015.

TEIXEIRA, Rodrigo; RABECHINI JUNIOR, Roque. A implantação do modelo de seleção de projetos em um Tribunal de Justiça Estadual. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 10, no. 3, p. 81–94, 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, vol. 3, no. 5, p. 101–124, 2005.

TONI, Jackson De. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Brasília: Enap, 2021.

UFSJ. Organograma. 2020. Disponível em: https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/soces/ORGANOGRAMA_Atualizado.pdf. Acesso em: 27 out. 2021.

UFSJ. Planejamento Estratégico Setorial - PES - 2017-2020. São João del-Rei, 2017.

UFSJ. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. São João del-Rei, 2019.

UFSJ. Relatório de Gestão do Exercício de 2020. São João del-Rei, 2021.

VALLE, André Bittencourt do; CIERCO, Agliberto Alves; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR, José. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VAN DER WAL, Zeger; GRAAF, Gjalt de; LASTHUIZEN, Karin. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. **Public Administration**, vol. 86, no. 2, p. 465–482, 2008.

VANUCCI, Luis Henrique Torquato; MORAES, Ivan Furegato; PERRENOUD, Lilian; ROCCO JÚNIOR, Ary José. Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 10, no. 2, p. 41–59, 2019.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 9 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ŽURGA, Gordana. Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The Case of Slovenian Public Administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, vol. 14, no. 53, p. 144–159, 2018.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário de Avaliação de Maturidade – Modelo de Maturidade de Prado-MMGP
Versão 2.3.1 (agosto/2021)

NIVEL 2 – CONHECIDO (iniciativas isoladas)

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Alguns elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Alguns profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

a) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia para Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de componentes como Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, *Sponsor*, *Product Owner*, etc., escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental ou socioemocional (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 3 - PADRONIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma padronizada de GP. Suas principais características são:

- A plataforma padronizada está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico.
- As novas práticas representam uma mudança de cultura
- Uso rotineiro de *baseline*, sempre que adequado e necessário
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.

- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia implementada (início, meio e fim) por, pelo menos, um ano.

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e adequados ao setor, e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.). A metodologia diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite também armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para planejar cada projeto (com conteúdo diferente em função das características do projeto em questão) e também auxiliar nas tarefas de monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e *stakeholders*, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da *baseline* (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) podem ser contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para avaliar o andamento do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores *baseline* são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação dos resultados dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, gestão de aspectos técnicos e gestão comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, *sponsor*, *product owner*, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 - GERENCIADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática bem-sucedida.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas no próprio setor em questão ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (conforme aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de *stakeholders*, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional, processos, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e proativos. Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (processos, ferramentas, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) pelos gerentes de projetos, *product owners* e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantem o alinhamento previsto. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 5 - OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

1. Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O uso da transformação digital para alavancar a inovação deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos. Alguns exemplos: BIM (Modelagem de Informação da Construção) e AWP (*Advanced Working Package*) para projetos de construção e Desenvolvimento Ágil para projetos de desenvolvimento de software.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (*stakeholders*) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (*system thinking*).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs (*Value Improving Practices*), etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos (bem, serviço ou resultado) sendo criados.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Análise da eficiência do business case, Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, recebeu aperfeiçoamentos e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

- a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de "Gestão da Cultura" e os aspectos que afetavam negativamente a execução de projetos foram equacionados. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso. Sempre que necessário, em paralelo ocorre a Gestão da Mudança de forma altamente eficiente.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) **participante**,

Você está sendo convidado (a) a participar, de forma remota, da pesquisa “Maturidade em Gerenciamento de Projetos: estudo em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais”, desenvolvida por Angélica Letícia Freitas Souza, discente do curso Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

A partir da aplicação de questionário, esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei.

O convite a sua participação se deve ao fato de você estar lotado em um setor que desenvolve projetos na instituição pesquisada.

A sua participação é voluntária, isto é, **não é obrigatória**, possuindo plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento, sem nenhuma penalização caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo toda a avaliação realizada de forma individual sem a presença de outros voluntários. Se necessário, você poderá ser identificado na pesquisa pelas letras “E” de “Entrevistado” e um número sequencial natural (1,2,3...).

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste documento.

A sua participação consistirá em responder ao questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos | Prado-MMGP, composto por 40 questões de múltipla escolha, de forma on-line. O tempo previsto para responder ao questionário é de 30 a 60 minutos. O questionário será aplicado por meio de entrevista previamente agendada.

As respostas serão armazenadas em arquivos digitais, assim como os resultados, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEPSJ.

Como benefício da pesquisa, ao identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, espera-se contribuir para a melhoria das práticas de gerenciamento de projetos na instituição.

Em relação aos riscos, considerando que a pesquisa se enquadra na área de ciências sociais aplicadas, descarta-se a possibilidade de riscos físicos aos participantes. Os possíveis riscos psicológicos, morais e intelectuais aos participantes serão

minimizados ao preservar suas identidades no decorrer da pesquisa. Entretanto, os participantes podem sentir algum desconforto ou cansaço ao responder ao questionário. Para reduzir os efeitos do desconforto ou cansaço ao responder ao questionário, poderão ser realizados intervalos durante a entrevista, bem como o participante poderá deixar de responder questões.

Os resultados gerais poderão ser divulgados em artigos científicos e na dissertação. Os participantes receberão cópia do arquivo final da dissertação, contendo os resultados da pesquisa. Não serão feitas imagens durante a realização dos procedimentos deste estudo e não haverá nenhum custo pela sua participação.

Fica também garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Conforme Resolução CNS nº 510/2016, art.19, § 2, “O participante da pesquisa que vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a assistência e a buscar indenização”.

Por se tratar de uma coleta de dados realizada virtualmente, enfatizamos que você guarde uma cópia deste documento eletrônico em seus arquivos. Ressaltamos que os dados serão utilizados única e exclusivamente para o propósito da presente pesquisa. Os pesquisadores não têm controle de como o provedor de serviços da conexão de internet utiliza os dados que coleta dos participantes neste ambiente virtual.

Sinta-se à vontade para fazer qualquer pergunta sobre este estudo. Se outras perguntas surgirem mais tarde, você poderá entrar em contato com os pesquisadores:

Discente: Angélica Letícia Freitas Souza / e-mail: angelicafreitas18@gmail.com

Orientador: Paulo Henrique de Lima Siqueira / e-mail: paulosiqueira@ufsj.edu.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da CEPESJ. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Tel e Fax (32) 3379- 5598 / e-mail: cepsj@ufsj.edu.br

Se desejar, consulte ainda a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep): Tel: (61) 3315-5878 / (61) 3315-5879 e-mail: conep@saude.gov.br

E-mail *

Seu e-mail

Após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) acima: *

- Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa, li e concordo em participar.

APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI - UFSJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL - PROFIAP

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MINAS GERAIS

Angélica Letícia Freitas Souza
Paulo Henrique de Lima Siqueira

OUTUBRO/2022



SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS

PROJETO É “UM ESFORÇO TEMPORÁRIO EMPREENDIDO PARA CRIAR UM PRODUTO, SERVIÇO OU RESULTADO ÚNICO”

PMI (2017, P. 41)

No Brasil, desde a década de 1980, a administração pública tem passado por reformas administrativas na busca por adequações às práticas já estabelecidas no setor privado, com a finalidade de melhorar a gestão e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (CARVALHO et al, 2009; SECCHI, 2009).

Nesse sentido, destaca-se a utilização de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos para se organizarem frente às mudanças pelas quais têm passado, buscando compreender suas capacidades, limitações e aproveitar as possíveis novas oportunidades (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2021).

Um projeto tem a função de cumprir determinados objetivos definidos para alcançar um propósito. Pode envolver uma ou mais pessoas e ocorrer em todos os níveis organizacionais (PMI, 2017).

Apesar de ser mais utilizada no setor privado, a gestão de projetos públicos está em crescimento, tornando-se um fator importante para o desempenho organizacional, auxiliando no desenvolvimento de variados tipos de projetos nas instituições públicas (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em gerenciamento é vista por Kerzner (2015) como a “implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, de tal forma que exista uma alta probabilidade de sucessos repetidos”. Nessa mesma linha, Prado (2015) correlaciona a maturidade no gerenciamento de projetos com a capacidade da instituição em coordenar seus projetos com sucesso.

A partir desse interesse na avaliação da maturidade das organizações, diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foram desenvolvidos. Os modelos de avaliação da maturidade são utilizados para verificar o grau de maturidade na gestão de projetos em que uma organização se encontra (SOUZA; GOMES, 2015). Para realização desse trabalho, foi escolhido o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Pardo | Prado-MMGP.

Tendo em vista a relevância do desenvolvimento do gerenciamento de projetos nas universidades públicas e a importância da avaliação do nível de maturidade, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa:

QUAL O NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI?

Para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ foi realizada a aplicação do questionário proposto no modelo Prado-MMGP.



SOBRE A PESQUISA

O questionário do modelo Prado-MMGP permite a avaliação de maturidade de forma setorizada. Dessa forma, participaram da pesquisa sete setores da instituição, quais sejam: PROGP, PROAE, DPLAG, DIMAP, DIPRE, DIPAP e NTINF.

A partir da aplicação do questionário, foi possível analisar a aderência aos níveis de maturidade, a aderência às dimensões de competências, assim como a avaliação final de maturidade dos setores e da organização.

O questionário proposto por Prado é composto por quarenta questões, distribuídas em quatro seções, do nível 2 ao nível 5. As alternativas correspondem a um determinado valor, conforme demonstrado a seguir (PRADO, 2015):

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Para obtenção da avaliação final da maturidade (AFM) é utilizada a seguinte fórmula:

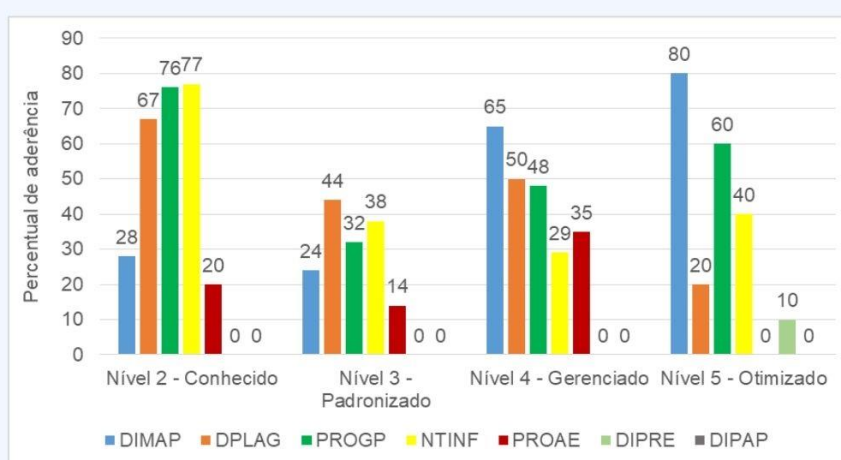
$$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

A AFM é interpretada conforme escala apresentada na figura ao lado. A pontuação final acima de 4,5 é considerada excelente, e a pontuação abaixo de 1,80 é tida como muito fraca.



RESULTADOS DA PESQUISA

Gráfico 1 - Aderência aos níveis de maturidade



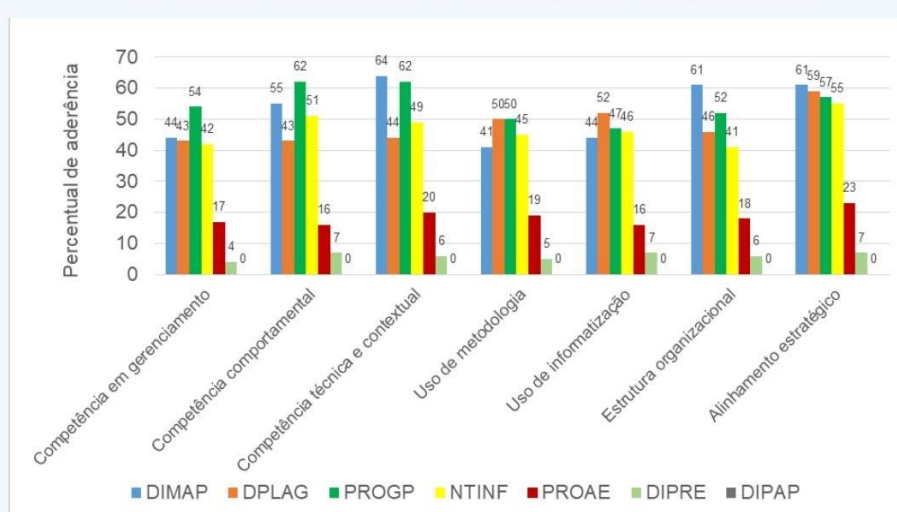
Com relação aos níveis de maturidade, a partir da análise dos dados coletados, observou-se que as unidades DPLAG, PROGP e NTINF foram as que apresentaram maior aderência ao nível 2 – conhecido, alcançando percentuais de aderência classificada como regular e boa. Este nível caracteriza o despertar sobre a temática de gerenciamento de projetos.

Analisando-se o nível 3 – padronizado, conclui-se que os setores apresentaram pontuações mais baixas em relação ao nível anterior, sendo a DPLAG o setor que alcançou a melhor pontuação nesse nível, caracterizando uma aderência regular. Este nível sugere a utilização de um modelo padronizado para o gerenciamento de projetos, com adequada estrutura organizacional e o treinamento dos envolvidos.

Na análise dos resultados referentes ao nível 4 – gerenciado e ao nível 5 – otimizado, observou-se uma discrepância nos resultados de maneira geral. Uma vez que os setores alcançaram resultados melhores nestes níveis em comparação aos resultados obtidos no nível 3, observa-se que os resultados obtidos não seguiram o entendimento de Prado (2015) sobre o desenvolvimento da sequência de crescimento. Dessa forma, esses resultados sugerem que os setores participantes da pesquisa ainda não possuem um conhecimento consolidado sobre gerenciamento de projetos.

RESULTADOS DA PESQUISA

Gráfico 2 – Aderência às dimensões de maturidade



Conforme apresentado no gráfico 2, é possível identificar que os setores DIMAP, DPLAG, PROGP e NTINF alcançaram uma aderência regular em todas as dimensões, ou seja, percentual entre 40% e 75%. Já os setores PROAE e DIPRE atingiram pontuação abaixo de 20%, caracterizando uma aderência muito fraca em todas as dimensões. Cabe ressaltar que, no caso da PROAE, na dimensão “alinhamento estratégico”, obteve-se o percentual de 23%, considerado com uma aderência fraca, o que representa uma exceção em relação aos demais dados obtidos. Salienta-se que a DIPAP não apresentou aderência a nenhuma das dimensões.

De forma geral, os dados obtidos demonstram que os setores analisados apresentaram resultados semelhantes para cada dimensão de competência, ou seja, alcançaram valores compreendidos no mesmo nível de aderência.

RESULTADOS DA PESQUISA

Gráfico 3 – Avaliação final de maturidade - AFM



Conforme consta no gráfico 3, a nota final de maturidade dos setores encontra-se entre 1 e 3,16 pontos, o que indica que nenhum dos setores participante alcançou uma escala de maturidade classificada como boa. De forma geral, os setores PROAE, DIPRE e DIPAP, alcançaram valores até 1,80, assim podem ser classificados com um índice muito fraco de maturidade. Os valores compreendidos entre 1,80 e 2,90, alcançados pelos setores DPLAG e NTINF indicam índice fraco de maturidade. Já valores compreendidos entre 2,90 e 3,20 alcançados pelos setores DIMAP e PROGP, representam as melhores pontuações obtidas na pesquisa, o que indica que estes setores possuem nível de maturidade regular.

Em uma análise geral, o valor médio da avaliação final de maturidade da UFSJ é 2,22, o qual corresponde a um índice de maturidade fraco.

Considerando as análises realizadas, foram propostas de três recomendações integradas para um possível plano de crescimento da maturidade na instituição.

1

IMPLANTAR UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - EGP

O EGP auxiliará na padronização dos projetos da organização, possibilitando o conhecimento e o compartilhamento de melhores práticas na gestão de projetos. Considerando que as atribuições do escritório de projetos envolvem atividades como estabelecer procedimentos, padronizar formulários e demais ações nesse âmbito, espera-se que o mesmo possa contribuir para a melhoria da maturidade da instituição, integrando estratégias e objetivos organizacionais, aumentando assim a confiabilidade dos projetos executados. Sugere-se ainda, nesse contexto, uma vez que a UFSJ não possui uma estrutura mínima no que se refere ao EGP, a possível contratação de uma consultoria especializada, considerando o investimento nesse processo e o retorno a longo prazo. É importante que a organização como um todo compreenda o EGP como uma estrutura fundamental para o crescimento da gestão de projetos.

CAPACITAR OS SERVIDORES

A execução eficiente das boas práticas relativas ao gerenciamento de projetos auxiliará no êxito da implantação da ação 1. A partir da consolidação do escritório de gerenciamento de projetos, os projetos serão desenvolvidos segundo uma metodologia definida, assim, com uma equipe bem capacitada tem-se que o conhecimento técnico potencializará a melhor aplicação dos recursos, redução das falhas e riscos nos projetos, dentre outras melhorias. Considerando que a universidade possui em seu quadro funcional servidores de diversos cargos e níveis de escolaridade, e que os setores desenvolvem diferentes tipos de projetos, é importante realizar treinamentos que permitam o nivelamento dos conhecimentos em gerenciamento de projetos dos servidores envolvidos nessas atividades.

2

3

IMPLANTAR PLATAFORMA INFORMATIZADA PARA GESTÃO DE PROJETOS

A partir de uma ferramenta informatizada, os projetos podem ser acompanhados, mensurados e monitorados de maneira centralizada e padronizada pela equipe envolvida na gestão. A plataforma também facilitará o compartilhamento de informações e a divulgação dos resultados alcançados, diminuindo o tempo na elaboração de documentos, controle dos projetos e gestão de recursos.

A UFSJ já dispõe de um sistema integrado de gestão (SIG), utilizado atualmente nas ações de gestão referentes às atividades acadêmicas e administrativas (administração, recursos humanos e comunicação), mas que ainda não contempla ferramentas para o gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Ivo de; VIEIRA, Anísio Soares; BRUNO, Fátima; MOTTA, José Inácio Jardim; BARONI, Margaret; MACDOWELL, Maria Cristina; SALGADO, Rosângela; CÔRTEZ, Sérgio da Costa. *Escolas de Governo e Gestão por Competências Mesa-redonda de Pesquisa-Ação*. Brasília: Enap, 2009.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro de; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 14, no. 3, p. 56–78, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. *Fundamentos em gestão de projetos construindo competências para gerenciar projetos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 6. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

PRADO, Darci. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. 3. ed. Nova Lima: FALCONI, 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, vol. 43, no. 2, p. 347–369, 2009.

SOUZA, Talita Ferreira de; GOMES, Carlos Francisco Simões. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. *Perspectiva em Gestão e Conhecimento*, vol. 5, no. Número Especial, p. 5–26, 2015.