

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS**

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS SEGUNDO O MODELO PMMM – UM ESTUDO  
DE CASO NA UFPE – CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**

**CARUARU**

**2015**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS

NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS SEGUNDO O MODELO PMMM – UM ESTUDO  
REALIZADO NA UFPE – CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

Trabalho de Graduação oferecido ao curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA), como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. D.Sc. Antônio Souza Silva Júnior

CARUARU

2015

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

S237n Santos, Maria Sabrina Chaves dos.

Nível de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo PMMM: um estudo realizado na UFPE – Centro Acadêmico do Agreste. / Maria Sabrina Chaves dos Santos. - Caruaru: O Autor, 2015.

57f. il. ; 30 cm.

Orientador: Antônio Souza Silva Júnior.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Gerenciamento de projetos. 2. Administração de projetos. 3. Centro Acadêmico do Agreste. I. Silva Júnior, Antônio Souza. (Orientador). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-172)

MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS

NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS SEGUNDO O MODELO PMMM – UM ESTUDO NA  
UFPE – CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de  
graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do  
Agreste

Caruaru, 26 de Fevereiro de 2015.

---

Prof. D.Sc. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. D.Sc. Antônio Souza Silva Júnior  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Amanda Karolyne Nascimento da Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

# Dedicatória

*Aos amores da minha vida. Aos meus pais por toda disponibilidade e dedicação, e que sempre me incentivaram a ser quem eu sou, e aos meus pirralhos Saullo e Samanda por existirem.*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar tenho que agradecer a Deus. Foram muitas dificuldades, porém por mais que eu brigasse contra tudo e todos, Ele me mostrou o caminho a ser percorrido, e que também não seria fácil chegar até onde cheguei. E nesses últimos quatro anos de luta onde eu me encontrava sozinha nessa batalha, foi Ele quem me deu forças pra continuar, nunca desistir e mostrar que tudo nunca foi brincadeira.

Depois dele, vêm os amores da minha vida, minha família: minha mãe (Maria José, ou simplesmente Linda), meu pai (Severino, Biu pra falar a verdade), e meus irmãos. Minha mãe por ser a guerreira que é, e por toda educação, amor, dedicação, e principalmente por todos os puxões de orelha, conselhos, gritos, noites de sono mal dormida, enfim, por cuidar de mim e mostrar e demonstrar todo o seu afeto, mesmo eu sendo eu filha chata que sou. Ao meu pai, por seus dias árduos na estrada se esforçando, passando noites de sono, e a pior parte de todas perdendo momentos de nossas que não foram compartilhados para garantir o futuro de todos os seus filhos sem exceção. Obrigada por ser esse homem chato, briguento, que faz inúmeras perguntas desnecessárias e que sempre me deixam irritada, mas que no fundo eu sei que são apenas preocupações de um pai que por mais que esteja ausente, esta sempre presente.

Aos meus pirralhos que mesmo muitas vezes insuportáveis são os amores da minha vida. A “princesa” (Samantha) que ao nascer me mostrou que esse legado não era mais só meu, e que eu tinha que aprender a dividir o trono, e com certeza ser menos egoísta e aprender a dar valor as coisas pequenas e aos momentos que passamos juntas. Ao meu “bê” (Saullo) que mostrou o verdadeiro significado de proteção, cuidado e carinho ao próximo, e mesmo tendo o mesmo gênio dominador e autoritário do nosso, como mesmo ele diz “quando painho não eu sou o homem da casa”, ainda assim é um menino. Resumindo pirralhos, por vocês eu mato e morro.

Meus amigos, alguns mais presentes ou mais distantes que com as mudanças que o tempo fizeram com que isso acontecesse. A Dani e Nega (Daniela e Jaciele) minhas companheiras no ensino médio e mesmo não estando mais tão próximas, o sentimento continua o mesmo. A Tchuca (Luana Barros) que mesmo sendo assim meio doidinha, e com cara amarrada conquistou minha amizade. A Thaysinha (Thayse) minha futura engenheira que me entende e me compreende, entrou na minha vida em momento que lá atrás foi difícil e que hoje sabemos que foi nada, e mesmo morando tão, tão, tão distante (Sumé) nossa amizade só

se fortaleceu. A meu Paredão (Joanna, Joyce e Rafaela) que estão comigo desde o início ao longo desses quatro anos de formação, com nossas parcerias dentro e fora da faculdade, algo que tenho certeza é que levarei essa nossa amizade para a vida toda. A Bruno que sempre foi um fofo, e que me ajudou na formatação deste trabalho, sem a sua ajuda eu teria enlouquecido muito mais. A Mari (Mariana) que mesmo estando um pouco afastada de mim nesse período é uma amiga fiel e companheira, na qual sabemos que sempre poderemos contar uma com a outra para qualquer circunstância.

A Lino e Comadre (Karla e Polyanne) entraram em minha há tão pouco tempo e o tamanho da nossa amizade é até meio difícil de especificar. Foram tantos os momentos que passamos juntas, que estamos passando e ainda iremos passar, tristezas, alegrias, aniversários, fins e inícios de relacionamentos, dividir a mesma mãe, sem esquecer das nossas brutalidades em comum, que é o que nos uni cada vez mais. A meu grande e verdadeiro amigo que permanece desde a infância Ed (Edgar Fontes) meu futuro enfermeiro, médico ou sei lá o que (ele precisa se decidir quanto a isso) que a cada dia me surpreendo e admiro cada vez mais sua determinação e garra pra conquistar seus sonhos e metas, e por mostrar que confia em mim, e compartilhar seus desejos e anseios, sem perder esse seu jeito irônico ser.

Ao meu namorado (Ricardo Florêncio), que em tão pouco tempo tem me conquistado e me ganhado, e que tem me mostrado o que é companheirismo, dedicação, cuidado, além de que podemos alcançar nossos sonhos, objetivos, e enfrentar nossos medos, mesmo que eles pareçam ser maiores que nós mesmos. Por me apoiar, incentivar, enquanto eu produzia este trabalho ele permaneceu ao meu lado até o último segundo, mostrando que sim, “você é capaz e vai conseguir”. Te amo príncipe!

E ao meu orientador Antônio, que em tão pouco tempo me fez desenvolver e construir este trabalho, mesmo ele passando por um grande processo de mudança em sua vida, me fez enxergar o quanto eu era capaz, e o quanto eu fui capaz de finalizar em tempo hábil e com competência este trabalho. Com isso fico feliz dizer que foi o um prazer conhece-lo, adquirir conhecimentos sobre uma área tão vasta como esta que foi estudada neste trabalho, e que será uma honra poder futuramente desenvolver algum projeto ao seu lado. E também a professora Amanda e o professor Mário pela disponibilidade em participar de minha banca examinadora, que foi uma maratona para ambos os professores ( banca e orientador) e pelos conselhos de grande valia para que meu trabalho pudesse ficar ainda mais construtivo.

Enfim a todos o meu muito Obrigado!

# Epígrafe

*Nada é maior do que o amor!*

## Resumo

As organizações vêm buscando cada vez mais se atualizar neste novo contexto de competição em que se encontra a alta globalização com relação as mudanças tecnológicas e uma rotatividade alta na economia, faz com que os seus gestores tomem atitudes afim de desenvolver e gerar conhecimentos, para que possam competir de acordo com o mercado. Este estudo de caso propõe uma análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos através do Project Management Maturity Model (PMMM) proposto por Kerzner (2006) na Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste. Inicialmente o tema foi abordado utilizando uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento e maturidade em projetos e explanando os modelos de maturidade existentes. O resultado obtido foi oriundo de uma pesquisa quantitativa realizada com 40 servidores administrativos da instituição, chegando à conclusão de que a organização não atingiu o nível 2 “processo comum” de maturidade em gestão de projetos pois a mesma não possui um método estruturado, com processos definidos capazes de integrar e coordenar de maneira eficiente a execução de suas atividades.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Modelos de Gerenciamento de Projetos.

## ***Abstract***

*Organizations are increasingly looking to catch up in this new context of competition in which globalization is high with respect to technological changes and a high turnover in the economy, makes their managers take actions in order to develop and generate knowledge, that to compete in accordance with the market. This case study presents an analysis of project management maturity level through the Project Management Maturity Model (PMMM) proposed by Kerzner (2006) at the Federal University of Pernambuco - Campus Wasteland. Initially the issue was addressed using a literature review on the management and maturity in project and explaining the existing maturity models. The result was derived from a quantitative survey of 40 administrative staff of the institution, coming to the conclusion that the organization did not reach the level 2 "common process" of maturity in project management because it does not have a structured method with processes defined able to integrate and coordinate effectively the implementation of its activities.*

**Keywords:** *Project management. Maturity in Project Management. Project Management Templates.*

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Dimensões e Níveis de Maturidade.....	28
Figura 2 – Modelo OPM3.....	30
Figura 3 – Modelo PMMM.....	32
Figura 4 – Organograma do UFPE.....	40

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Avaliação do nível de maturidade – Fase Embrionária.....	41
Quadro 2 – Avaliação do nível de maturidade – Aceitação pela Gerência Executiva..	42
Quadro 3 – Avaliação do nível de maturidade – Aceitação pelos Gerentes de Área....	42
Quadro 4 – Avaliação do nível de maturidade – Fase de Crescimento.....	43
Quadro 5 – Avaliação do nível de maturidade – Fase de Maturidade.....	44

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

**CAA** – Centro Acadêmico do Agreste

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**IPMA** – International Project Management Association

**ISO** – International Standard Organization.

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**MMGP** – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

**OPM3** – Organizational Project Management Maturity Model

**PMBOK** – Project Management Body of Knowledge

**PMI** – Project Management Institute

**PMMM** – Project Management Maturity Model

**RU** – Restaurante Universitário

**SEI** – Systems Engineering Institute

**UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>15</b>
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	17
<b>2 Fundamentação Teórica.....</b>	<b>19</b>
2.1 Gestão de Projetos .....	19
2.1.1 Histórico .....	19
2.1.2 Conceito.....	20
2.2 Metodologias em Gerenciamento de Projetos .....	23
2.3 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	25
2.3.1 MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	26
2.3.2 O Modelo ProMMM.....	28
2.3.3 OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais.....	29
2.3.4 O modelo PMMM .....	31
<b>3 Metodologia.....</b>	<b>35</b>
3.1 Delimitação do Estudo e Método.....	35
3.1.1 Amostra .....	36
3.1.2 Análise .....	36
3.2 A Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste .....	37
3.2.1 Histórico da organização .....	37
3.2.2 Missão, Valores, objetivo organizacional e valores .....	38

<b>4 Análise do Nível de Maturidade em Gerência de Projetos na UFPE – Campus do Agreste .....</b>	<b>40</b>
4.1 Fase Embrionária .....	40
4.2 Fases De Aceitação Pela Gerência Executiva E Pelos Gerentes De Área.....	41
4.3 Fase De Crescimento .....	42
4.4 Fase De Maturidade .....	43
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>45</b>
<b>Referências .....</b>	<b>48</b>
<b>Apêndice A – Questionário de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>54</b>

# 1 Introdução

## 1.1 Contextualização

Com a crescente globalização é de fácil percepção a alta competitividade no meio organizacional. Tendo em vista esse crescimento inúmeras organizações passaram a aderir o gerenciamento de projetos em seus planejamentos, a fim de direcionar da melhor forma possível suas ações, e assim alcançar de forma eficaz os resultados desejados. Kerzner (2006, p.15) define projeto como “[...] um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. Segundo Ntlokombini (2010) o gerenciamento de projetos, pode ser aplicado em diferentes organizações, e serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes.

Com relação às evoluções evidenciadas em gerenciamento de projetos, foi criado em 1965, a International Project Management Association (IPMA – Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos) e, em 1969, o Project Management Institute (PMI – Associação de Gerenciamento de Projetos), duas das mais renomadas instituições sobre o tema. Foi a partir dos anos 70 que se deu início a utilização do gerenciamento de projetos nos inúmeros setores do mercado. Foi somente após os anos 90 que o gerenciamento de projetos começou a ser percebido pelos seus benefícios, passando de excelência em gestão para o reconhecimento da sua importância como arma competitiva na consecução de estratégias da organização (KERZNER, 2002).

O gerenciamento de projetos tem tido lugar de destaque entre as especialidades da área administrativa, sendo uma das alternativas “[...] mais promissoras que o homem dispõe para fazer frente às complexas demandas econômicas e ambientais do mundo contemporâneo” (KUGLIANSKAS, 1992, p.68).

Segundo Prado (2008) o mundo hoje depende de projetos e que em sua maioria trata-se de uma execução de projetos complexos e de grande porte é cada vez mais comum, para as organizações é crescente o desafio de como gerenciar seus projetos com eficiência, em uma linguagem técnica, dentro dos prazos e custos previstos.

Implementar e gerenciar bem os projetos também fazem parte da perspectiva do setor público. É de responsabilidade dos governantes utilizar de forma coerente os recursos

públicos para a promoção de atos que beneficie a população. Como é sugerido pelo gerenciamento de projetos, as políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas. Alguns trabalhos estão sendo publicados nesta área com o intuito de enfatizar a utilização do gerenciamento de processos para alcance dos objetivos como (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; NASCIMENTO; SOUSA NETO; MILITO; MEDEIROS, 2011; NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013; CHRISTENSON E WALKER, 2008; GOMES e YASIN, 2008; MCPHEE, 2008).

Para Poister, Pitts e Edwards (2010) grande parte da literatura sobre a implementação de projetos no setor público o descreve como uma série de passos discretos ou ações, ignorando a forma como o processo se desenrola entre as fases de implementação. De acordo com Clemente (2002) os projetos nas organizações públicas possuem um quadro de requisitos relativos que envolvem diretamente as pessoas na qual se assemelha aos projetos empresariais.

Para Kerzner (2006), todas as organizações que assumem o trabalho por projetos acabam atingindo algum grau de maturidade em sua gestão. “O grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fato que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer” (KERZNER, 2006, p.216). Em tais cenários, um maior profissionalismo na gestão de projetos públicos parece ser fundamental para o alcance de resultado, isto é, para a prestação de um serviço de maior qualidade.

Existe uma série de ferramentas de avaliação de maturidade em gestão de projetos, com o intuito de possibilitar que as organizações identifiquem o seu nível de eficiência na utilização das práticas de gerenciamento de projetos, de forma a traçar diretrizes que possibilitassem melhorar os seus níveis de desempenho (PRADO, 2008; PMI, 2003; SEI, 2002; 2001; KERZNER, 2001).

Essas ferramentas buscam identificar o nível de desenvolvimento comparando as práticas atuais com as consideradas melhores práticas, revelar forças e fraquezas, bem como direcionar esforços de melhoramento por meio de planos de evolução. Estas características induzem associações entre o uso de modelos de maturidade e o melhor desempenho dos projetos. Para Jugdev & Thomas (2002), esta relação é pouco explorada pela literatura existente, atestando sua relevância teórica para os pesquisadores de gerenciamento de projetos. Como complemento, Skulmoski (*apud* Jugdev & Thomas, 2002) atesta que “o campo de modelos de maturidade é relativamente novo e carece de suporte empírico para determinar quais competências mais contribuem para o sucesso dos projetos” (p. 3).

Desta forma, para Kwak & Ibbs (2000b) o objetivo principal de um modelo é servir como ponto de referência ou padrão de medida para uma organização. A partir deste ponto de referência, a organização tem condições de nortear seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos – em relação as melhores práticas do mercado ou em relação aos seus competidores – e buscar outros patamares de maturidade. A organização que compara suas práticas em gerenciamento de projetos com as práticas de outras organizações que não sejam competidoras diretas, também obtém vantagens, pois aumenta o aprendizado sobre novas formas de se gerenciar projetos, evitando o isomorfismo estrutural. Segundo Motta & Vasconcelos (2004), o isomorfismo estrutural “é a tendência de as organizações de um mesmo setor possuir estruturas, regras, modelos cognitivos e tecnologias similares” (p. 396).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar de acordo com modelo PMMM, o nível de maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Centro Acadêmico do Agreste.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Utilizar o modelo PMMM para analisar o grau de desenvolvimento das atividades do CAA;
- Avaliar o nível de estruturação e coordenação nos processos gerenciais do CAA;
- Verificar o nível de conhecimento e aceitação sobre o sistema de gerenciamento de projetos na Instituição.

## **1.3 Justificativa**

A implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização de processos organizacionais e uso dos

recursos, cuja aplicação se estende a diferentes tipos de negócios (KERZNER, 2006; NTLOKOMBINI, 2010). As mudanças e adaptações necessárias às organizações e as ações práticas a serem desenvolvidas e implantadas dentro das mesmas passam pela realização de projetos, o que justifica o crescimento da importância do assunto nos últimos anos.

Para Kerzner (2001) a urgência das organizações pela diferenciação no gerenciamento de projetos, nos últimos tempos, tem aumentado significativamente o nível de detalhamento a quais tais assuntos têm sido submetidos, o que começa a exigir que se criem métodos de avaliação do nível de maturidade em gestão de projetos que a organização se encontra para garantir que os variados projetos sejam bem sucedidos.

Investir na adesão de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem se tornado uma preocupação estratégica, nos diversos ambientes organizacionais, e não se resume a adotar apenas um modelo referencial ou software de apoio (KERZNER, 2006).

Mesmo o gerenciamento de projetos tendo assumido, nos últimos anos, a posição de destaque entre as atividades gerenciais, em função de permitir que esforços bem planejados conduzam a resultados mais eficientes para o sucesso dos projetos, percebe-se que ainda são insuficientes as aplicações de ordem prática dos modelos de maturidade em gestão de projetos que mensurem o grau de desenvolvimento que a organização se encontra para permitir a identificação de espaços (gaps) que possam ser trabalhados em busca da excelência na gestão de projetos. (NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013).

De acordo com Kerzner (2006), a maturidade em gestão de projetos é considerada como nada mais do que o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência, em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucessos dos projetos. Poucas são as pesquisas que tratam da avaliação do grau de maturidade em gestão de projetos em organizações públicas.

A pesquisa relatada teve como objetivo principal identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos na Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, através da aplicação de um modelo útil de maturidade em gestão em projetos (PMMM) criado por Kerzner (2006). Este estudo, conseqüentemente, possibilitará a análise da maturidade na organização.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Projetos**

De acordo com Kerzner (2006 p.15), “a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

O projeto pode ser deliberado como um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa (KERZNER, 2006).

Já Vargas (2005, p. 7) define:

“O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.”

#### **2.1.1 Histórico**

O gerenciamento de projetos surgiu na década de 1950 e desde então têm ocorrido grandes avanços nesta área. A criação do Project Management Institute (PMI), em 1969, foi um marco desta evolução no ambiente empresarial. Na década de setenta as universidades americanas constataram o quão precária era a gestão dos projetos, em virtude disso realizaram a formalização dessa, que foi pioneiramente utilizada pelas empresas de construção pesada, aeroespacial e da defesa, particularmente nos EUA, Canadá, Europa e Japão. A partir da década de oitenta a gestão de projetos incorpora a percepção de satisfação do cliente como variável. Nas últimas décadas foi introduzido o gerenciamento da integração das diversas áreas e efetuada melhoria na gestão de riscos. (SILVA JR, 2012; PRADO, 2004).

O gerenciamento de projetos vem adquirindo crescente importância nos últimos 20 anos e sua utilização é cada vez maior nas empresas. Segundo Srivannaboon (2006), o reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo organizacional está acelerando e uma das razões para isso pode ser a forte crença dos líderes

de negócios que alinhar o gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios pode aumentar significativamente o alcance dos objetivos organizacionais, da estratégia e da performance.

Atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e uso dos recursos, cuja aplicação se estende a diferentes tipos de negócios (SILVA JR, 2012; KERZNER, 2006; NTLOKOMBINI, 2010).

## 2.1.2 Conceito

A gestão de projetos pode ser definida como uma forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (KERZNER, 2006).

Definido na norma ISO 10006 (1997), o gerenciamento de projetos reúne o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar os resultados desejados. De acordo com o PMI (2000), gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com o intuito de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados (stakeholders) possuem no projeto.

Crawford (2006) compreende o gerenciamento de projetos como um campo de prática, construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas desenvolvidas para dar suporte o gerenciamento, além das interações entre os praticantes e pelos seus esforços deliberados para definir um campo de atuação, a partir de um corpo de conhecimento distinto e padrões associados.

Segundo Cardinal e Marle (2005) a gestão consiste de uma série de conceitos, métodos e ferramentas para conduzir o projeto do início ao fim atingindo os objetivos e alcançando os resultados esperados.

Para atender ou superar essas necessidades e/ou expectativas das partes interessadas, é essencial o equilíbrio das exigências impostas pelos itens: escopo, tempo, custo e qualidade (KERZNER, 2006). Partes interessadas com necessidades e expectativas diferentes; exigências identificadas que são as necessidades e exigências não identificadas definidas como expectativas. Segundo Cardinal e Marle (2005) a gestão consiste de uma série

de conceitos, métodos e ferramentas para conduzir o projeto do início ao fim atingindo os objetivos e alcançando os resultados esperados.

De acordo com o PMBOK (2008), projeto é uma empreitada temporária com a finalidade de criar um produto ou resultado único. Temporário está associado à ideia de que o projeto tem início e fim definidos. Também não quer dizer que a vida de um projeto seja curta, somente que ela é finita em algum momento. O fim de um projeto não é necessariamente a conclusão de um objetivo ou resultado, pode indicar a descontinuação da necessidade do projeto ou a impossibilidade de atingir os objetivos do projeto. Ainda segundo o PMBOK, os projetos são uma resposta particular das instituições às demandas que não podem ser atendidas pelas rotinas normais da instituição.

O planejamento é visto, na literatura em gerenciamento de projetos, como vital para o sucesso de qualquer projeto, uma vez que delimita o conjunto de ações, objetivos específicos, custos, tempo, entre outras ações que nortearão o desenvolvimento do projeto (PMBOK, 2008; PRADO, 2009; 2008; 2004; KERZNER, 2006). Desse modo, a percepção de que ferramentas de controle e planejamento caminham juntas ao longo da execução do projeto é consistente no sentido de que é por meio do controle das atividades dos projetos que poderá ser realizada uma análise sistemática do desempenho previsto e o realizado (PMBOK, 2008; PRADO, 2008; 2004).

Observa-se que a simples utilização da gestão de projetos não leva a excelência, de acordo com Kerzner (2006). O tempo para isto pode ser reduzido com a realização de planejamento estratégico para gestão de projetos. Neste mesmo caminho, Valeriano (2007) apresenta um roteiro para o gerenciamento estratégico.

Este roteiro é apresentado como uma lista de verificação e resume os aspectos essenciais que devem ser levados em conta para a realização do planejamento estratégico para gestão de projetos. De acordo com Bouer e Carvalho (2005), os modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos visando apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos.

Para Jugdev e Müller (2005), recentes definições de gerenciamento de projetos são bem delimitadas e enfatizam a importância do trabalho junto aos stakeholders, para consolidar as necessidades, expectativas e tarefas dos projetos. Segundo Srivannaboon (2009), o gerenciamento de projetos é, nos dias de hoje, considerado o maior veículo para a implementação de estratégia organizacional pelas organizações.

A gestão de projetos consiste em uma ferramenta que facilita a descentralização do processo de tomadas de decisão, vincula os recursos empregados a resultados, possibilita

maior alinhamento das ações com objetivos estratégicos, aperfeiçoa o desempenho organizacional, incrementa a previsibilidade de resultado, estimula processos de inovação, além de servir como uma ferramenta de governança (SILVEIRA, 2008; STEFANOVIC, 2007; KERZNER, 2006).

O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance dos objetivos almejados. De acordo com Lenfle e Loch (2010), os projetos da organização conectam a estratégia dos negócios ao plano operacional.

A ENAP (2009) ressalta que a administração pública brasileira tem se esforçado em busca de uma maior profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e prestação de melhores serviços à sociedade, por meio de um empenho geral em relação a processos de regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e busca por maiores níveis de profissionalização, tanto em âmbitos federais quanto estaduais e municipais.

Na visão tradicional, o gestor de projetos era, em geral, um especialista contratado por empresas de engenharia para desenvolver uma nova perspectiva de atuação dentro das organizações. Numa perspectiva mais atual, o gestor de projetos encontra-se em diferentes níveis organizacionais em posições tanto médias quanto superiores dos organogramas organizacionais (BARBER, 2004).

Segundo Maximiano e Rabechini Jr. (2002, p. 6), “[...] todos os modelos apontam para o estabelecimento de indicadores que procuram possibilitar comparações entre o desempenho do projeto e a maturidade do gerenciamento”. Os vários modelos de maturidade se apresentam, na sua maioria, como estruturas que correlacionam áreas do conhecimento e patamares de crescimento que são avaliados com base nos processos e atividades implantadas, permitindo aprimoramentos na organização (PRADO, 2003).

A maturidade em Gerenciamento de Projetos como desenvolvimento de sistemas e processos — de natureza repetitiva —, aumenta a probabilidade de sucesso dos projetos (KERZNER, 2001). Entretanto, o autor salienta que somente a utilização de ferramentas e sistemas de apoio à gestão de projetos não garante que a organização seja madura ou que venha a conseguir êxito em seus projetos, pois estes dependem de variáveis oriundas de problemas e oportunidades organizacionais como eficiência, efetividade e competitividade.

Os modelos de maturidade visam integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de melhorar o desempenho organizacional (YAZICI, 2009). A principal razão para o crescimento desta área de estudos está no fato de que o desenvolvimento de habilidades organizacionais é um ponto crucial para o alcance dos

resultados organizacionais, sendo esta a principal justificativa para o desenvolvimento de modelos e estudos de maturidade em gerenciamento de projetos (MULLALY, 2006).

A partir do momento em que o gerenciamento de projetos é percebido e aceito como uma estratégia funcional, as metas organizacionais são atingidas com mais eficácia (COOKE DAVIES; CRAWFORD; LECHER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011). Sendo assim, nota-se um aumento da importância dada ao gerenciamento de projetos, muitas vezes sendo essa a ferramenta utilizada para implementar o planejamento estratégico (ALMEIDA; MIGUEL; CARVALHO, 2011).

Os principais benefícios do gerenciamento de projetos são destacados por Cleland e Ireland (2002): priorizar tarefas, controlar o andamento do projeto através de registros e controle, proporcionar uma melhor comunicação e informações para os envolvidos, estimar as necessidades de recursos, identificar com rapidez problemas e riscos, definir claramente e, logo no início o escopo do trabalho, delinear metas e medidas de sucesso para cada projeto e fornecer ferramentas para comparação entre o planejado e o realizado.

Para Kerzner (2006), a melhoria no gerenciamento de projetos não só traz melhoria nas condições financeiras da organização, mas também a aceitação de um conjunto de práticas, as quais, aprovadas, promovem administração, visibilidade e conseqüentemente fortalecimento da estratégia aplicada à operação.

## 2.2 Metodologias em Gerenciamento de Projetos

As metodologias de gestão de projetos necessitam de mudanças à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente organizacional. Tais mudanças exigem a plena dedicação dos administradores em todos os níveis da organização, com uma visão que conduza ao desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos em completa integração com os demais sistemas empresariais da organização (KERZNER, 2006).

Charvat (2003) define metodologia como:

“um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto.”

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos não quer dizer que tudo sairá como o planejado. Entretanto, o seu uso e o acompanhamento da mesma, conduz a uma crescente corrente de sucesso. Quando as organizações desenvolvem metodologias e as ferramentas da gestão de projetos que se completam e se complementam, o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos, e os processos são planejados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa (KERZNER, 2006).

Para tanto, é preciso aplicar uma metodologia em gerenciamento de projetos a fim de utilizar as melhores práticas gerenciais, otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Embora existam dezenas de definições corretas para qualificar um projeto bem sucedido, praticamente todas concordam que um projeto bem sucedido é aquele que (VALLE, 2007):

- Produziu todas as entregas planejadas;
- Foi completado dentro do cronograma aprovado;
- Foi executado dentro do orçamento aprovado;
- Foi entregue de acordo com todas as especificações funcionais, de performance e de qualidade;
- Alcançou todas as suas metas, objetivos e propósitos;
- Atingiu todas as expectativas das partes interessadas.

Para Prado (2008), o uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ser única na empresa, mas deve conter variações em seus diversos setores, além de que o mesmo contém uma série a serem seguidos, afim de garantir uma aplicação correta de seus métodos, técnicas e ferramentas.

De acordo com Brown (2008), o ponto alto do gerenciamento de projetos é estabelecer uma abordagem compreensiva, a fim de criar um ambiente na organização que conduza a excelência. Para que isto ocorra, é preciso desenvolver uma cultura organizacional que dê suporte a esta abordagem, e estabelecer um papel gerencial ao líder do projeto – sendo este possuidor de habilidades e técnicas no gerenciamento de projetos.

Entretanto Branch (2009), fragmenta as dimensões de Brown (2008) no que é chamado de 5 fases do Paradigma SPICE: Start, onde é feita a descrição do projeto por meio de uma carta que autoriza de forma oficial o início dos trabalhos; Plan, confirma o formato

final, agenda e tarefas requeridas para a execução do projeto, além de estabelecer os protocolos de comunicação e orçamento; Implement, monitora o processo de todas as tarefas agendadas, produz relatórios e ajusta os desvios, sobreposições ou atraso; Close, são geradas ferramentas para medir a efetividade de curto e longo prazo ao final do projeto, e; End, identifica o sucesso e os problemas do projeto no relatório final.

Em suma, para conseguir uma maturidade em gestão de projetos, muitos dos autores comentam que a prática dos processos quando repetidos por diversas vezes, tende a aumentar a probabilidade de acertos nos projetos, consequentemente aumentando a entrada de sucesso dos projetos. A utilização de práticas repetitivas mostra que quanto mais se utiliza dos mesmos meios, mesmo que seja feito em projetos distintos, uma metodologia bem definida e bem executada tende a garantir o sucesso na sua realização.

A metodologia em gerenciamento de projetos permite a organização utilizar as melhores práticas gerenciais. Estas metodologias ajudam a gerenciar através de guias, políticas, procedimentos, regras e direcionamentos da organização para atingir os objetivos pretendidos. Além disso, auxiliam a otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (SILVA JR 2013; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

## **2.3 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento de competências (BOUER; CARVALHO, 2005).

O conceito de maturidade pode ser visto como um processo de aquisição de competências que ocorre gradualmente ao longo do tempo. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos (RABECHINI JR., 2005, PG. 90).

Os modelos de maturidade identificam em qual nível atualmente a empresa se enquadra e também define o próximo nível de capacidade em que a organização pode aspirar (HILLSON, 2003; KERZNER, 2006). Kerzner (2006), ainda salienta que o modelo de gestão de projetos encarna um princípio simples, que se as organizações desejam previsibilidade e recorrência em seus processos de gestão, então eles precisam desenvolver famílias de

processos em cada área de atuação. Abaixo serão relatados modelos de maturidade que são referências na área:

### **2.3.1 MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) é um modelo brasileiro desenvolvido por Prado (2008) sendo sua primeira versão no ano de 2002, e de lá até o presente momento, passou por diversos aperfeiçoamentos sem que ele perdesse suas principais características.

O modelo MMGP é equivalente ao modelo PMMM de Kerzner (2006), com relação ao número de níveis de classificação de maturidade e quanto à descrição no posicionamento das variáveis ao longo de cada nível. Porém o que se destaca como principal diferença entre ambos são as variáveis que determinam a maturidade ao longo de cada nível do modelo.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos permite avaliar o estágio de maturidade um Setor (ou Departamento) de uma organização. Este modelo possui seis dimensões e é contemplada por cinco níveis. As seis dimensões serão apresentadas a seguir (PRADO, 2008):

1. Conhecimentos de gerenciamento: Conhecimentos básicos e linguagem comum disseminada na organização;
2. Uso prático de metodologias: Uma metodologia única deve existir na empresa para garantir a aplicação correta e uniforme dos métodos;
3. Informatização: Será necessário utilizar sistemas de gerenciamento de projetos que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos;
4. Relacionamentos humanos: Liderança e gestão de pessoas;
5. Estrutura organizacional: É necessário escolher uma estrutura organizacional adequada que envolve a criação de funções ou mesmo Escritórios de Projetos;
6. Alinhamento com os negócios da organização: Certamente, é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da empresa.

Os cinco níveis deste modelo são os seguintes: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado (PRADO, 2008).

No primeiro nível “Inicial” representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos. As iniciativas são individuais e isoladas.

O segundo nível, “Conhecido” é caracterizado por ter sido feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para os assuntos relativos à gestão de projetos. É necessário verificar a necessidade de treinamento para todos os envolvidos com projetos.

No terceiro nível, “Padronizado”, implanta um modelo padronizado para o gerenciamento de projetos, com base em um método, recursos de informática e estrutura organizacional.

O quarto nível, Gerenciado, representa a prática de forma, eficiente e eficaz, o modelo implantado no nível 3. Ocorre à avaliação dos resultados, pelo cliente, retorno do projeto, melhores práticas, etc, e a melhoria contínua nos processos é buscada. A consolidação deste nível se dá com o mapeamento das causas internas e externas dos desvios do projeto e suas contramedidas são estabelecidas. Treinamentos avançados são realizados em especial com os gerentes de projetos.

No nível 5, Otimizado, a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. As iniciativas dos níveis anteriores atingem nível de excelência. Os requisitos de prazo, custo e qualidade são majoritariamente atingidos. A cultura de projetos é praticada, rotineiramente, no dia-a-dia do setor.

Na figura 1 apresentada a seguir, é apresentado o modelo das Dimensões e Níveis de Maturidade do MMPG de Prado (2008), em seus cinco níveis.



**Figura 1:** Dimensões e Níveis de Maturidade

**Fonte:** Prado, 2008.

### 2.3.2 O Modelo ProMMM

A base do ProMMM é prática e pragmática, com base na experiência de longos anos dos seus autores e consultores em gerenciamento de projetos. Hillson (2003) propõe um modelo de maturidade chamado ProMMM que foi desenvolvido para atender as necessidades das organizações por uma estrutura de maturidade capaz de servir como uma referência.

Segundo Hillson (2003) a estrutura do ProMMM é simples sem ser simplista, permitindo que os principais pontos, fortes e fracos, sejam destacados para maior atenção, e cobrindo a vasta gama de indicadores de desempenho dentro de sua estrutura hierárquica. Este modelo indica quatro atributos chaves, onde a capacidade de gestão organizacional dos projetos pode ser avaliada: a cultura organizacional; atributos do processo; experiência; e a efetividade da aplicação do gerenciamento de projetos.

O ProMMM descreve quatro níveis de incremento da capacidade de gerenciamento de projetos, denominados, “Ingênuo”, “Novato”, “Normalizado” e “Natural”.

O nível 1 “Ingênuo” desconhece o uso da utilização das práticas de gerenciamento de projetos e seus benefícios como ferramenta de gestão. Os processos gerenciais são repetitivos, com pouca ou nenhuma atenção à aprendizagem em relação às experiências passadas ou na preparação de futuras armadilhas ou incertezas. Neste nível a cultura organizacional é resistente à mudança e a necessidade de gerenciamento de projetos não é reconhecida.

No nível 2, “Novato”, a empresa inicia o experimento das ferramentas de gerenciamento de projeto, mas não possui processos formais ou estruturados para o referido gerenciamento. Neste nível, os indivíduos da organização não estão totalmente convencidos dos benefícios do gerenciamento de projetos e tendem a vê-lo como uma sobrecarga “necessária”. A aplicação do gerenciamento de projetos é inconsistente e irregular.

O nível 3 “Normalizado” é implementado em todos os aspectos do negócio organizacional. Aqui as organizações normalizaram o gerenciamento de projetos nas suas operações, em uma cultura que reconhece o valor dos projetos e espera conquistar benefícios através do seu gerenciamento. Processos formais e genéricos são utilizados, com os recursos necessários estando disponíveis e o corpo diretivo tem a adequada experiência e expertise de empreender um efetivo gerenciamento de projetos. A sua aplicação é rotineira e consistente na maioria dos projetos organizacionais.

O ProMMM define como o nível 4 de maturidade em gerenciamento de projeto como mais alto, e é denominado “Natural”. Neste, a organização tem uma cultura totalmente baseada em projetos, com uma abordagem de melhores práticas em todos os aspectos do negócio. É estabelecida uma cultura baseada em projetos que dirige a organização para a proatividade no seu gerenciamento, procurando manter todas as vantagens do ambiente de negócios. Os processos de melhores práticas são implementados em todos os níveis, com regulares melhorias a partir da aprendizagem obtida nos gerenciamentos anteriores. Todo o corpo diretivo tem um grau de experiência no uso de processos no gerenciamento de projetos para a execução das suas tarefas.

### **2.3.3 OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais**

O PMI (2003) desenvolveu o seu modelo, intitulado OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), após um processo de seis anos de pesquisa e

desenvolvimento envolvendo praticamente todos os setores. A perspectiva do PMI foi de elaborar um modelo de maturidade que seja reconhecido mundialmente, a fim de desenvolver e avaliar as capacidades do gerenciamento de projetos em qualquer categoria de uma organização. O modelo também ajuda as organizações que desejam aumentar a sua maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, à medida que relaciona as melhores práticas com os seus respectivos estágios do processo de melhoria.

Segundo Prado (2008), o modelo OPM3 é constituído por:

- Conhecimento (knowledge): este elemento descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional;
- Avaliação (assessment): este elemento apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode autoavaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 151 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas; e
- Aperfeiçoamento (improvement): este elemento fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior.

Para aplicar o OPM 3 efetivamente, os usuários precisam entender completamente os conceitos por trás do modelo. Apesar dos conceitos básicos serem simples, leva algum tempo para absorver o material apresentado e identificar a melhor maneira de aplicar o modelo dentro de uma determinada organização. Então, os envolvidos na aplicação devem se familiarizar com o projeto organizacional de gestão e com a operação do OPM3. Isto possibilitará aos usuários entender o significado de maturidade dentro desse contexto.

De acordo com Santos e Martins (2006), organizações das áreas de aviação, construção, eletroeletrônico, tecnologia da informação, logística, montadoras de veículos, química fina e pesada (no Brasil) tem aplicado o modelo OPM3 e encontrado valores inferiores a 20%, os autores concluem que tais valores, indicam que as organizações não praticam as melhores práticas de gestão de projetos.

Na figura 2 a seguir, esta ilustrado com detalhes o ciclo de maturidade do modelo OPM 3, que é dividido em cinco etapas: Preparar a Avaliação; Realizar a Avaliação; Plano de Melhorias; Implementar Melhorias; e Repetir o processo.



**Figura 2:** Ciclo OPM3

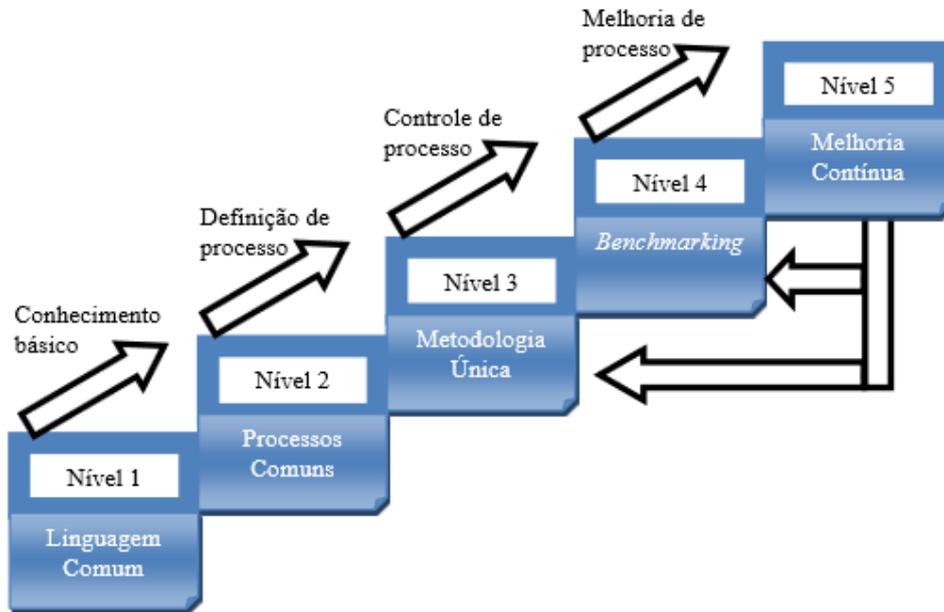
**Fonte:** PMI, 2003.

### 2.3.4 O modelo PMMM

O modelo PMMM - Project Management Maturity Model, proposto por Kerzner (2006) sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos é necessário galgar cinco níveis de desenvolvimento: nível 1 - Linguagem Comum; nível 2 - Processo Comum; nível 3 - Metodologia Singular; nível 4 - Benchmarking; e nível 5 - Melhoria Contínua (KERZNER, 2006).

A base para a excelência em gestão de projetos é descrita por Kerzner (2006), por meio do modelo de maturidade em gestão de projetos (PMMM). Este modelo sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos é necessário atingir cinco níveis, e cada nível representa um grau diferente de maturidade (VAZ E MIYAKE, 2003; RABECHINI JR. e PESSOA, 2005; SEI, 2008).

A figura 3 demonstra as fases do ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo do PMMM.



**Figura 3:** Modelo PMMM

**Fonte:** Kerzner, 2001.

- Nível 1 – linguagem comum – A organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade básica da compreensão das ferramentas de gestão de projetos (KERZNER, 2006).
- Nível 2 – processos comuns – Há o reconhecimento da necessidade de estabelecer processos comuns para projetos. Os processos comuns devem ser definidos e desenvolvidos (KERZNER, 2006).
- Nível 3 – metodologia única – Há o desenvolvimento de uma única metodologia de gestão de projetos, a partir das diversas ferramentas distintas empregadas (KERZNER, 2006).
- Nível 4 – benchmarking – Neste nível a organização reconhece que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O benchmarking deve ser realizado de forma contínua. (KERZNER, 2006).
- Nível 5 - melhoramento contínuo – A organização avalia as informações obtidas por meio do benchmarking e deve então decidir se estas informações poderão

melhorar ou não sua metodologia em gestão de projetos utilizado pela organização (KERZNER, 2006).

O alcance dos níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM representa um grande desafio a ser perseguido pelas organizações. Bouer e Carvalho (2005) apontam o nível 2, processo comum, como uma espécie de “divisor de águas” no alcance à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Esse nível permite obter um posicionamento da empresa em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos, tal qual proposto pelo modelo do PMMM.

Para o PMBOK (2008), a divisão em fases do ciclo de vida de projetos oferece um melhor controle gerencial, otimizando a visualização das operações em andamento, podendo assim serem mais bem planejadas, controladas e executadas. A seguir serão descritas as cinco fases do ciclo de vida para alcançar a maturidade de acordo com o Modelo do PMMM.

Fase 1 – Embrionária - Nesta fase é observada o reconhecimento da necessidade do gerenciamento de projetos. Kerzner (2006) alerta que este reconhecimento é mais do que simplesmente fornecer “apoio moral” e dizer, às pessoas, que a gestão de projetos é um eficiente meio para alcançar os objetivos do projeto. Mas, principalmente, o gerente sênior precisa convencer, a si mesmo, de que a excelência em gestão de projetos é algo capaz de melhorar a estrutura e eficiência da empresa a partir da sua base. E, quanto mais rápido for este entendimento, por parte dos gerentes, processo de maturidade ganha rapidez.

Fase 2 – Executivo – Quando reconhecida a necessidade do gerenciamento da gestão de projetos, a aceitação pela gerência executiva é a próxima fase. A fim de se chegar à maturidade em gestão de projetos, os executivos precisam não só apoiar, mas também devem ser reais incentivadores desta. Isto significa que ele irá não apenas demonstrar o desejo de chegar à maturidade em gestão de projetos, mas, igualmente, que o executivo é um real conhecedor desta gestão (KERZNER, 2006).

Fase 3 – Gerente de área – Essa fase busca o apoio por parte do último nível gerencial, onde se almeja um comprometimento com capacitação de programas de treinamento. Kerzner (2006) salienta que o entendimento dos princípios da gestão de projetos por estes gerentes é um aspecto facilitador da sua aceitação. Este entendimento é necessário para que os gerentes de área venham a apoiar ostensivamente o processo e se comprometer com ele, pois eles são os responsáveis pelo pessoal que trabalha no projeto.

Fase 4 – Crescimento – Nessa fase, existe um reconhecimento quanto a metodologia. Kerzner (2006) atenta para o fato de que esta pode, na verdade, ter início tão cedo quanto à fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases. Entretanto,

as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. Os elementos essenciais nesta fase são a definição de uma metodologia de trabalho e a seleção de um software para o planejamento e o controle do projeto.

Neste momento, é importante desenvolver uma metodologia e depois selecionar o software mais capacitado para apoiá-la. Todavia, algumas empresas têm tido prejuízos, pois fazem exatamente o oposto, compram o software e só então desenvolvem uma metodologia que se adapte ao sistema. Este software deve ser selecionado cuidadosamente de modo que seja compatível com os sistemas já existentes e com o orçamento da organização e possibilite acesso igual e livre das informações relevantes entre todos os departamentos organizacionais (BROWN, 2008; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Fase 5 – Maturidade – É desenvolvido um sistema para a execução das atividades e custos de forma integrada, criando um programa oficial em gerenciamento de projetos na empresa. Dessa forma, as empresas precisam possuir um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas (KERZNER, 2006).

As empresas encontram dificuldades nesta integração de tempo e custo, pois esta exige a reformulação do sistema de contabilidade de custos de “vertical”, em que as informações relativas àqueles são estimadas, para um sistema de contabilidade “horizontal”, onde se faz necessária uma definição precisa das verbas gastas em cada atividade, para que se possa verificar exatamente como, quando, quanto e onde o dinheiro está sendo utilizado. Esta dificuldade é devido à resistência, especialmente nos níveis iniciais da gerência e entre os executivos, ao sistema horizontal. Estes resistem à contabilidade horizontal por se tratar de um sistema capaz de confrontar com rapidez e exatidão o planejamento com o realizado, de forma a perceber se o primeiro foi pensado corretamente, em relação aos prazos e os custos estimados. (KERZNER, 2006).

Para manter o nível de maturidade alto, as empresas precisam investir no desenvolvimento de programas educacionais em longo prazo, a fim de seus funcionários estejam sempre capacitados no gerenciamento de projetos. Até por conta da rápida evolução tecnológica, treinamento e reciclagem tornaram-se ainda mais importantes. Este investimento demonstra inclusive que a empresa está comprometida com o gerenciamento. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998; KERZNER, 2006).

## 3 Metodologia

### 3.1 Delimitação do Estudo e Método

Esta pesquisa é um estudo de caso que pode ser classificado como uma pesquisa empírica quantitativa, e tem como objetivo identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste. O estudo de caso visa tem por visão o entendimento abrangente de um só caso e, sendo assim, os resultados do estudo não são passíveis de generalização (BABBIE, 1999). Além disso, o estudo de caso proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (YIN, 2001).

Este estudo possui um caráter descritivo. A pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever determinado objeto de estudo. Dentre seus objetivos, podem se enquadrar a caracterização de grupos relevantes, a identificação do grau de associação entre variáveis, ou ainda a estimativa de percentual numa população sobre determinado comportamento (MALHOTRA, 2006).

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa deste estudo, primeiramente foi aplicado um questionário tal como proposto por Kerzner (2006) para a avaliação do nível de maturidade utilizando o modelo PMMM (processos comuns), o qual permite obter um posicionamento da organização em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos, que a mesma venha obter.

As perguntas do questionário avaliaram o nível 2 de maturidade, dos órgãos estudados, tal como proposto pelo modelo PMMM. O questionário continha 20 questões que foram respondidas adotando-se uma escala de avaliação de percepção que varia de -3 (discordo totalmente) a +3 (concordo totalmente), conforme apêndice A, p52.

Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica probabilística, que é um processo onde cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (MALHOTRA, 2006). A principal vantagem da amostra probabilística é de poder medir o erro amostral e, conseqüentemente, a precisão da amostra obtida, baseando-se nos resultados contidos na própria amostra. A utilização desta técnica é recomendada quando se pretende garantir a representatividade da amostra.

### **3.1.1 Amostra**

No estudo apresentado, o conjunto universo identificado de servidores do setor administrativo da UFPE – Centro Acadêmico do Agreste é de 113 servidores lotados no setor administrativo e de infraestrutura. Já a amostra analisada, que é um subconjunto do universo foi de 40 servidores, os demais servidores não puderam participar da pesquisa por diversos motivos como, férias, incompatibilidade com o horário que a mesma foi realizada, dentre outros motivos. Todos estão dispostos entre o Departamento Administrativo e o Departamento de Infraestrutura do Campus.

Esta etapa foi operacionalizada da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 2002; MALHOTRA, 2006):

- Inicialmente foi solicitada uma autorização com a coordenação geral do Campus.
- Foi informado aos participantes que se trata de uma pesquisa realizada pela graduanda Maria Sabrina Chaves dos Santos, a fim de medir o grau de maturidade de gerenciamento de projetos da Instituição em questão.
- Os questionários impressos foram distribuídos, e foi solicitado aos participantes que o respondessem, de acordo com a sua percepção, o grau de maturidade que, segundo a sua avaliação e percepção, o órgão que trabalha atingiu.
- O questionário é auto-aplicável, porém, foi dada uma breve explanação como forma de minimizar os erros de preenchimento.
- Ao final, foram recolhidos os questionários.

### **3.1.2 Análise**

Apresentam-se neste tópico, as peculiaridades da organização utilizada para o estudo de caso, mostrando seu conhecimento e adaptação frente às mudanças de cenário ocorridas e visando à melhoria do desempenho da mesma. A Instituição onde se realizou o estudo de caso trata-se de uma Universidade pertencente ao Governo Federal, que possui em sua carteira de projetos uma variedade em várias áreas distintas, com características próprias e

fontes de recursos oriundos do Tesouro Nacional, e tem como finalidade o Ensino, Pesquisas e Extensão, para ampliar os conhecimentos e desenvolver profissionais.

A análise tem por objetivo explicar o nível de estruturação, conhecimento e maturidade, relatando assim o porquê de uma implantação, benefícios, problemas, pontos fortes e fracos do gerenciamento de projetos na organização estudada.

Estudos de caso devem ser realizados quando a pesquisa não exige controle sobre eventos comportamentais, focaliza acontecimentos contemporâneos e procura responder perguntas do tipo como e por que. Esse estudo de caso é justificado como sendo a “introdução a um estudo mais apurado, como o uso de estudos de caso como mecanismos exploratórios” (YIN, 2001, p.63).

Este caso poderá ser utilizado como uma etapa no desenvolvimento de um trabalho mais amplo sobre a utilização de metodologias de maturidade em gerenciamento de projetos em outras instituições de pesquisa e ensino. O questionário foi tabulado em um mesmo banco de dados computadorizado que, posteriormente, serviu de base para a análise.

## **3.2 A Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste**

### **3.2.1 Histórico da organização**

Situada na cidade de Caruaru, a Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste esta localizada na BR 104, km 59, s/n, no Bairro Nova Caruaru. O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) foi o primeiro campus da UFPE no interior, tendo sido inaugurada em março de 2006, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do estado.

Atualmente o centro possui mais de 5 mil alunos matriculados e vinculados aos cursos superiores e de mestrado ofertados no centro. No ano de 2009 o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) mudou-se para onde esta situado hoje, anteriormente em seus primeiros três anos funcionou provisoriamente nas instalações do Polo Comercial de Caruaru de 2006 à 2009, onde lá contava com salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, escolaridade e coordenação de cursos.

A escolha do município, foi considerada pela sua relevância no contexto atual da região do Agreste, que possui como principais características: cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas de confecção e da agroindústria, e principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias.

As instalações existentes nele são Salas de Aula, Biblioteca, Laboratórios de Informática, Laboratório de Química, Escolaridade, Sala de Assistência Social, Coordenações de Cursos, Coordenação de Mestrado, Coordenação do Campus, Diretoria, Infraestrutura, setores de compras e financeiro, quadra poliesportiva, dois auditórios, além do Restaurante Universitário (RU), no qual ainda será inaugurado.

Os cursos oferecidos pelo campus são os seguintes, Administração, Ciências Econômicas, Design (ênfase em Design Gráfico, Design de Produto e Moda), Engenharia Civil, Engenharia de Produção, as licenciaturas de Física, Química, Matemática e Pedagogia, Licenciatura Intercultural Indígena, e o mais recente Medicina inaugurado em 2014. No Campus de Caruaru também encontra-se sediado um dos dois campi avançados de pesquisa da UFPE, a Estação Ecológica Serra dos Cavalos.

Dessa maneira, o CAA contribui positivamente no atendimento às demandas da região, interiorizando o conhecimento científico, preparando a população para o desenvolvimento adequado das atividades produtivas por ela assumidas e incentivando iniciativas que venham garantir melhores condições de vida.

### **3.2.2 Missão, Valores, objetivo organizacional e valores**

Para Oliveira (2009), missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

A missão da Universidade Federal de Pernambuco – CAA é:

Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão, (UFPE, 2003).

A visão da UFPE – CAA é:

“Como instituição pública, ser democrática e de referência em ensino, pesquisa e extensão.”

Segundo Chiavenato (2004), os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.

A UFPE – CAA como instituição de referência baseia-se nos seguintes valores:

- Cidadania – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;
- Cooperação – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente;
- Criatividade – inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação sócio-ambiental;
- Dignidade – tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;
- Diversidade – respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;
- Equidade – promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;
- Integridade – promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extra-campus.

## 4 Análise do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFPE – Centro Acadêmico do Agreste

Com base em Kerzner (2006), uma pontuação média superior a +6 indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que está a caminho dela. Estágios com escores muito baixos indicam que não se chegou a essa posição.

De acordo com Kerzner (2006), o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é o fator que define a rapidez com que a mudança ocorrerá. Essas mudanças passam a acontecer, na mesma medida que o processo de gestão de projetos é aceito e passa a evoluir. Os resultados obtidos nesta pesquisa em maturidade de gestão de projetos na Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste estarão expostos nos quadros de 1 a 5.

A seguir serão discutidos os resultados de cada fase proposta pelo autor.

### 4.1 Fase Embrionária

EMBRIONÁRIO	MÉDIA
Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.	-0,65
Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, inclusive pela gerência sênior.	
Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias áreas do nosso empreendimento.	
Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	

**Quadro 1:** Avaliação do nível de maturidade – Fase Embrionária.

**Fonte:** Dados coletados, 2015.

Observando o Quadro 1, pode-se concluir que a administração da UFPE – CAA não atingiu a fase embrionária que é caracteriza por reconhecer a necessidade, os benefícios e

a funcionalidade, além de entender o que precisa ser feito para a aplicabilidade da gestão de projetos no campus.

O resultado negativo nesta fase mostra que a organização não possui conhecimento suficiente sobre o assunto discutido, o que mostra que tanto os gestores, quanto os demais funcionários não obtiveram nenhum contato com a ferramenta de gestão de projetos. É notável que a organização possua uma deficiência na execução de suas atividades de rotina, os processos internos e externos, bem como licitações diversas são realizadas com atraso, prejudicando assim o atendimento da demanda do instituto.

## 4.2 Fases de Aceitação pela Gerência Executiva e pelos Gerentes de Área

ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA	MÉDIA
Nossos líderes apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	-0,1
Os executivos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	
Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.	
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	

**Quadro 2:** Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pela Gerência Executiva.

**Fonte:** Dados coletados, 2015.

ACEITAÇÃO PELOS GERENTES DE ÁREA	MÉDIA
Nossos gerentes apoiam por inteiro e ostensivamente o processo de gestão de projetos.	-0,1
Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	
Nossos gerentes foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	
Nossos gerentes estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.	

**Quadro 3:** Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pelos Gerentes de Área.

**Fonte:** Dados coletados, 2015.

Nesta fase, o resultado permaneceu negativo, porém com a diferença de que ambas as partes tanto dos gerentes de áreas quanto dos gerentes executivos. O que mostra a falta de conhecimento sobre a gestão de projetos onde não há como repassar para os demais e atingir os objetivos.

Por não existir projetos na organização que abranjam todos os envolvidos na pesquisa de forma que eles participem efetivamente, foi constatada a falta de treinamentos devido a este motivo. Foi mencionado que quando solicitado treinamento por parte dos funcionários ocorre à liberação dos mesmos, porém por não existir uma gestão de projetos na organização, não há treinamento sobre o mesmo.

Como pode ser observado na fase anterior, a organização estudada não possui nenhum método em gestão de projetos.

### 4.3 Fase de Crescimento

CRESCIMENTO	MÉDIA
Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	-1,8
Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade. Tentamos sempre fazer o melhor possível em matéria de planejamento.	
Minha organização faz possível para minimizar os “desvios de escopo” (mudanças de escopo) em nossos projetos.	
Minha organização selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.	

**Quadro 4:** Avaliação do nível de maturidade – Fase de Crescimento.

**Fonte:** Dados coletados, 2015.

Conforme o modelo PMMM de Kerzner (2006), a organização estudada também não atingiu a fase de crescimento conforme o Quadro 4. Ainda segundo Kerzner (2006), nesta fase, a necessidade de se desenvolver uma metodologia de trabalho e selecionar o software de apoio para tornar a gestão de projetos mais eficientes. Na UFPE - CAA fica claro que a gestão é realizada de maneira dispersa, como se existissem setores independentes, com pessoas independentes e tarefas independentes, sem o uso de um instrumento de controle de

atividades, além de não existir uma metodologia facilmente identificável de gestão que utiliza os conceitos de fases ou ciclo de vida de um projeto.

A definição de uma metodologia é de suma importância para o monitoramento das atividades realizadas e acompanhamento do andamento dos projetos. Foi observado que, para os projetos que são realizados no CAA, não envolvem todos os funcionários entrevistados e também não possui um acompanhamento de seu andamento pelos mesmos. Segundo Silva Jr (2012), para a realização deste trabalho se faz necessário à análise do ambiente e dos resultados do projeto através de uma perspectiva crítica para encontrar qualquer ponto fraco, examiná-los mais detalhadamente e determinar suas contramedidas.

## 4.4 Fase de Maturidade

MATURIDADE	MÉDIA
Minha organização tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	-2,65
Minha organização conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	
Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	
Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão e não apenas como tarefa de tempo parcial.	

**Quadro 5:** Avaliação do nível de maturidade – Fase de Maturidade.

**Fonte:** Dados coletados, 2014.

De fato, é perceptível que a fase de maturidade não foi atingida. De acordo com Kerzner (2006), é a efetivação de um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento da cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas.

Outro fator de relevância observado é o não desenvolvimento de um currículo de gestão de projetos, para o aperfeiçoamento das qualificações dos colaboradores nesta função (KERZNER, 2006). Isso mostra que desde o princípio existe a falta de uma gestão de projetos na UFPE – CAA, que contribua a alcançar os objetivos da organização. Clemente e

Wekerlin (1998) dizem que, sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade.

## 5 Considerações Finais

Algumas pessoas entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel de gerente de projetos tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico (KERZNER, 2006). Ainda de acordo com o autor para uma gestão de projetos de sucesso faz-se necessário um processo de planejamento e coordenação extensivos dos trabalhos executados.

O sistema de gerenciamento de projetos vem ganhando destaque dentro dos modelos de administração e se torna um meio das organizações ganharem velocidade, consistência e excelência em suas atividades. Para que isto aconteça é preciso apoio da alta gerencia, e ajuda para ultrapassar as barreiras financeiras e burocráticas existentes. No mercado há inúmeros programas de educação e credenciamento em gestão de projetos para atender esta demanda de conhecimento e capacitação. Quando a organização alcança a maturidade em gestão de projetos isso significa que está perfeitamente condicionada para gerenciar suas atividades (KERZNER, 2006).

Pode-se concluir que a Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, não atingiu a fase 2, Processo Comum, do modelo de maturidade PMMM proposto por Kerzner (2006). Para se alcançar a excelência no gerenciamento de projetos é preciso destinar-lhe prioridade e adotar decisões mais firmes quanto aos investimentos nesta área.

Na organização estudada percebe-se que não há processos estruturados e coordenados das práticas organizacionais, não há conscientização dos benefícios trazidos pela gestão de projetos, muito menos a qualificação do pessoal para trabalhar a partir deste método, com isso a organização está suscetível a ter dificuldades no planejamento e desenvolvimento das suas atividades e também não realiza o monitoramento das ações, possibilitando a ocorrência de atrasos, aumento de custo e comprometimento da qualidade.

Contudo, houveram algumas limitações que podem ser apontadas neste estudo. A primeira está relacionada com a falta de conhecimento sobre o tema por parte dos respondentes, o que gerou dúvidas durante o preenchimento do questionário. Outro fator limitante foi a indisponibilidade de uma quantidade maior servidores a responder ao questionário.

Em razão disso, parece oportuno sugerir que seja elaborada uma pesquisa qualitativa sobre a implementação do gerenciamento nesta organização, além do

desenvolvimento de consultorias sobre a implementação do gerenciamento nesta organização, em busca de se aprofundar o fenômeno estudado.



## Referências

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo C.; CARVALHO, Marly M. Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos – um caso exploratório. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 2, p 77-101, jul./dez. 2011.

BABBIE, E. (1999). **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG.  
BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. **International Journal of Project Management**. v. 22, p. 301-307, 2004.

BRANCH, R. (2009). SPICE: A competitive project management paradigm. **Competition Forum**, 27(1), 181-187.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos**. Produção. v.15 n.3, São Paulo Sept./Dec., 2005.

BROWN, C. J. (2008). A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **South African Journal of Business Management**, 39 (3), pp. 1 - 10.

CARDINAL, J. S.; MARLE, F. Project: The just necessary structure to reach your goals. **International Journal of Project Management**, Article in Press, 2005.

**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE - UFPE**. [Acesso em 10 de fevereiro de 2015].  
Disponível em: <https://www.ufpe.br/caa/>

CLEMENTE, A., WEKERLIN, J. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

CHARVAT, J. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, NJ, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann; Affonso, 2002.

CHRISTENSON, Dale. WALKER, Derek H.T. Using vision as a critical success element in Project management. **International Journal of Managing Projects in Business**. Vol. 1 No. 4, 2008.

COOKE-DAVIES, Terence J.; CRAWFORD, Lynn H.; LECHLER, Thomas G.. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 110-123, 2009.

CRAWFORD, L. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, v. 36, n.3, p. 74-97, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2009.

GOMES, Carlos F.; YASIN, Mahmoud M. Information Relevance and Availability: Toward Effective Management of Projects in Public Sector. **Journal of International Technology and Information Management**. Vol. 17, No. 3/4, 2008.

HILLSON, David. Assessing organisational project management capability. **Journal of Facilities Management**. Vol. 2. No. 3, 2003.

JUGDEV, Kam; THOMAS, Janice. Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?. **Project Management Journal**. Vol. 33 Issue 4, p.4-14, Dec. 2002.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R.. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, v.. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model**. Nova York: John Wiley; Sons, 2001.

KERZNER, Harold. Strategic Planning for a Project Office. **Project Management Journal**, Vol. 34, No 2, 2003.

KERZNER, Harold. (2006). **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

KWAK, Young Hoon; IBBS, C. William. Assessing Project Management Maturity. **Project Management Journal**. Vol. 31, p. 32-43, Mar. 2000a.

KUGLIANSKAS, Isak. Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo. In: VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, p.39-95, 1992.

LENFLE, S., Loch, C. Lost Roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. **California Management Review**, v. 53, n. 1, p. 32-55, 2010.

MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 Ed. São Paulo, SP: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A. Lakatos, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5 Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A.; RABECHINI JR, R. Maturidade em Gestão de Projetos – Análise de um Caso e Proposição de um Modelo. Anais... **22 Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador**, Bahia, 6-8 nov. 2002.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MULLALY, M. Longitudinal analysis of project management maturity. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 62-73, august 2006.

McPHEE, IAN. Project management in the public sector. *International Journal of government auditing*, 2008.

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M. Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de um Governo Estadual. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro /RJ – 4 A 7, setembro, 2011.

NASCIMENTO, T.C.; VERAS, M. M.; MILITO, C.M. Maturidade em Projetos Públicos: Um Estudo de Caso do Dimensionamento de seu Gerenciamento. **Revista Sistemas e Gestão**, n. 8, p. 276- 288, 2013.

NEVERAUSKAS, Bronius; ČIUTIENĖ, Ruta. The theoretical approach to project portfolio maturity management. **Ekonomika ir vadyba**, No. 16, 2011.

NTLOKOMBINI, N. N. P (2010). Project management as a catalyst for improved quality within organisations. (Unpublished master's thesis). **Cape Peninsula University of Technology**, Bellville, SA

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 26ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PMI – Project Management Institute. **OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model**. PMI, 2003.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: Editora EDG, 2003.

PRADO, D. S. (2008). **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima, MG: INDG Tecs.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4ª ed. PMI, 2008.

POISTER, Theodore H.; PITTS, David W.; EDWARDS, Lauren Hamilton. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. **The American Review of Public Administration** Vol. 40, No. 5, Pg. 522–545, 2010.

RABECHINI Jr, Roque (2007). **O gerente de projetos na empresa**. 2 Ed. São Paulo, SP: Atlas.

SANTOS, Luiz G. de Castro; MARTINS, Marcelo R. Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos: caso do estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENEGEP. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2008.

SEI – Software Engineering Institute. **Capability Maturity Model Integration (CMMi), version 1.1** – CMMi for systems engineering and software engineering (CMMi – SE/SW, v1.1). Carnegie Mellon: SEI, 2001.

\_\_\_\_\_. **Capability Maturity Model Integration (CMMi), version 1.1** – CMMi for systems engineering, software engineering, integrated product and process development, and supplier sourcing (CMMi – SE/SW/IPPD/SS, v1.1). Carnegie Mellon: SEI, 2002.

SILVA JÚNIOR A. S.; FEITOSA M. G. Maturidade no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo das Práticas Existentes nos Órgãos do Governo de Pernambuco. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 207-234, mai./ago. 2012.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos**: um estudo em empresas brasileiras. São Paulo, 2008. 383 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo, *Project Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.

SRIVANNBOON, S. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. **Journal of General Management**. v.34, n. 3, p. 1-20, 2009.

STEFANOVIC, J. V. **An integrative strategic approach to project management and a new maturity model**. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (Faculty of the Stevens Institute of Technology) Hudson: Castle Point, 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE).** [Acesso em 10 de fevereiro de 2015]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/>

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, p. 41, 2007.

VARGAS, R.V. Gerenciamento de projeto – Estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

YAZICI, H. J. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. **Project Management Journal.** v. 40, n. 3, p. 14-33, 2009.

ZDANYTÈ, K.; NEVERAUSKAS, B. The Theoretcal Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management.** No. 16, 2011.

## Apêndice A – Questionário de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

1.	A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis, inclusive pela alta administração.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2.	A Instituição tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
3.	A Instituição tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis, incluindo a alta administração.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
4.	A Instituição tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
5.	Nossos colaboradores apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

<b>6.</b>	A Instituição tem compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>7.</b>	Nossos colaboradores de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>8.</b>	A Instituição faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (i.e., mudanças de escopo) em nossos projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>9.</b>	Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>10.</b>	Os colaboradores da organização têm conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>11.</b>	A Instituição selecionou um ou mais <i>softwares</i> para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>12.</b>	Nossos colaboradores de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>13.</b>	Nossos colaboradores compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis determinados projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>

<b>14.</b>	Nossos colaboradores reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas varias divisões.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>15.</b>	A Instituição conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>16.</b>	A Instituição desenvolveu um currículo de gestão de projetos (i.e., mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>17.</b>	Nossos colaboradores reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>18.</b>	A Instituição considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>19.</b>	Nossos colaboradores de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento e gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
<b>20.</b>	Nossos colaboradores têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>