



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

An3lise, Efetividade e Benef3cios dos Processos de Gest3o de Projetos em Institui3es de Ensino: O Caso do Centro Acad3mico do Agreste/UFPE

BIANCA GABRIELY FERREIRA SILVA

Universidade Federal de Pernambuco

bianca_ferreira@hotmail.com

ANT3NIO DE SOUZA SILVA JUNIOR

Universidade Federal de Pernambuco

silvajunior.as@gmail.com

MARCELA REBECCA PEREIRA

UFPE

marcelarebecca@hotmail.com

MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS

UFPE

sabrinachaves25@gmail.com

CNPQ



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Análise, Efetividade e Benefícios dos Processos de Gestão de Projetos em Instituições de Ensino: O Caso do Centro Acadêmico do Agreste/UFPE

Resumo

Por muito tempo se perpetuou a ideia de que a gestão de projetos seria um elemento de caráter excepcional para as organizações, um processo inovador e não uma estrutura modificadora e com uma possibilidade muito maior de acerto. Como a organização delimita e monitora seus projetos, é um fator que define e difere fracasso e sucesso, por esse motivo há a necessidade da criação e uso de mecanismos, como também o devido treinamento para todos os envolvidos no gerenciamento de projetos, em busca da melhoria contínua. Dessa forma, este estudo procura analisar e avaliar o conhecimento acerca da gestão de projetos, como sua efetividade e benefícios em instituições de ensino, aplicado no Centro Acadêmico do Agreste em Caruaru, Pernambuco. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2015 e se baseou em pesquisa bibliográfica, seguida de análise dados qualitativos através de entrevista com servidores do Campus, totalizando 12 entrevistas gravadas. A partir da análise dos dados coletados ressalta-se a importância do treinamento coordenado em todos os departamentos para que estes tenham o conhecimento necessário no desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos na instituição.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, Instituições de Ensino, Administração Pública.

Abstract

The existence of the organization depends on how it optimizes its resources and talents at predetermined deadlines, processes are formalized order to achieve organizational goals. It was long perpetuated the idea that project management was an exceptional character factor for organizations, an innovative process and not a modifier structure and with a much greater chance of success, as it delimits the organization and monitor its projects, is a factor that defines and differs failure and success, therefore there is the need for the creation and use of mechanisms, as well as proper training for all involved in project management, in pursuit of continuous improvement. Thus, this study seeks to analyze and evaluate the knowledge of project management, as its effectiveness and benefits in educational institutions, applied in Centro Acadêmico do Agreste in Caruaru, Pernambuco. The study was realized in the last semester of 2015 and was based on literature research, followed by qualitative data through interviews with employees from the University totaling 12 recorded interviews. From the analysis of data collected emphasize the importance of coordinated training in all departments so that they have the necessary knowledge to develop a project management methodology in the institution.

Keywords: Project Management, Educational Institutions, Public Administration.

1. Introdução

Dada às sucessivas mudanças no ambiente, surgiu uma ferramenta para alcançar objetivos estratégicos nas organizações, a chamada Gestão de Projetos. De acordo com KERZNER (2006, p. 15) “um projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que



consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. Testemunha-se um aumento constante e significativo na dimensão com que as empresas adotam e se apoiam no Gerenciamento de Projetos para assegurar a vantagem competitiva nas últimas décadas (GRANT; PENNYPACKER, 2006).

Desse modo, os projetos estão intrinsecamente ligados á definição, implantação e controle dos objetivos estratégicos em uma organização. Dada à importância dessa ferramenta, as organizações de instituição de ensino com o intuito de atingir seus objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, devem estar atentas ao modo como se relacionam com a gestão de projetos, visto a crescente necessidade de eficácia para respaldar a sociedade, principal beneficiária e maior função de uma organização pública, com expectativas cada vez maiores.

A necessidade de implantação de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos está justamente nela definir as melhores práticas da organização, melhorar comunicação interorganizacional e minimizar a duplicação de esforços através de documentação e treinamento, sendo esses, fatores de melhoria contínua para a organização (ZDANYTÉ; NEVERAUSKAS, 2011). O presente trabalho se propõe a analisar e avaliar a implementação da gestão de projetos no Centro Acadêmico do Agreste, os agentes envolvidos e seus benefícios.

Segundo Stewart apud Kerzner (1997, p.16):

Os projetos reúnem e vendem conhecimento. Não importa qual seja a estrutura formal de uma organização – sua hierarquia funcional, matriz ou a emergente organização por processos do negócio (...) O trabalho rotineiro não precisa de gerentes; se não pode ser automatizado, pode ser autogerenciado pelos operários. É o inexaurível livro de projetos – para melhorias internas ou para atender ao cliente – que cria novo valor. Reúne as informações e as transforma em resultado, isto é, formaliza, captura e faz a alavancagem deste conjunto para produzir um ativo de valor ainda maior.

Duque e Pelissari (2010) afirmam que o processo de Gerenciamento de Projetos relaciona-se com a definição dos planos do projeto, categorização e priorização dos objetivos, distribuição de recursos e coordenação das ações organizacionais, geração de informações válidas para as decisões que conduzirão a organização à realização de seus objetivos. A função estratégica do Gerenciamento de Projetos acontece quando os processos de Gerenciamento de Projetos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade da organização de realizar seus objetivos.

A instituição de ensino avaliada em estudo de caso, uma organização do setor público tem projetos e necessita de uma gestão eficaz e eficiente para tais. Para Gomes, Yasin e Lisboa (2008) e Verbeeten (2008) os gestores de projeto de organizações públicas têm que enfrentar situações distintas que os gestores de organizações privadas. No contexto do setor público, as habilidades de liderança e de lidar com as pessoas dos gerentes de projetos parecem ser mais relevantes para os participantes do que características específicas de personalidade ou habilidades técnicas, pois a performance política é utilizada como critério para julgamento da organização.

De acordo com a problemática apresentada sobre a necessidade da gestão de projetos nas organizações, como aliado ás mudanças no ambiente, a fim de melhores resultados nos objetivos estratégicos, a pergunta que norteia a pesquisa é a seguinte: Qual a efetividade e benefícios da gestão de projetos em uma instituição de ensino, especificamente da esfera pública pela percepção dos gestores envolvidos?

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar e avaliar os processos de gestão de projetos, como também sua efetividade e benefícios em instituições de ensino, o estudo de



caso do Centro Acadêmico do Agreste na Universidade Federal de Pernambuco e os específicos são:

- Identificar a percepção dos processos de gestão de projetos no Centro Acadêmico do Agreste pelos setores envolvidos;
- Averiguar a efetividade da gestão de projetos e de suas ferramentas na organização e qual a metodologia de projetos utilizada.

2. Referencial Teórico

As evoluções dos temas envolvidos na pesquisa estão exemplificadas no referencial teórico para uma melhor compreensão do tema abordado.

2.1 Gestão de Projetos

Segundo Kerzner (2006), a estrutura tradicional é altamente burocrática, portanto, não pode responder suficientemente rápida às mudanças ambientais que vêm ocorrendo. A notoriedade dada ao Gerenciamento de Projetos pelas organizações está em constante crescimento, pois é vista como uma forma de estruturação relativamente nova que apresenta muitos benefícios para estas.

Para Dvir e Shenhar (2007), os projetos são uma arma poderosa para criar valor econômico e vantagem competitiva, sendo cada vez mais atrativas para a organização. Atualmente a implantação do Gerenciamento de Projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e otimização no uso dos recursos e pode ser aplicado em diferentes tipos de negócios e organizações (KERZNER, 2006; NTLOKOMBINI, 2010).

Vargas (2005, p. 13) define, mais detalhadamente, o conceito de projeto:

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.

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, tal qual as organizações, 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, sendo estes acompanhados e monitorados de acordo com os planos dos projetos.

Analisando sob essa ótica, Crawford (2006) compreende o Gerenciamento de Projetos como um campo de prática, construído socialmente que se desenvolvem por meio de ferramentas, técnicas desenvolvidas para dar suporte ao gerenciamento, servindo da ciência e da teoria para a aplicação da prática, além das interações entre os praticantes e pelos seus esforços deliberados para definir um campo de atuação. Segundo Ntlokombini (2010) o Gerenciamento de Projetos serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes, servindo assim para diversas organizações.

Os principais benefícios do Gerenciamento de Projetos destacados por Cleland e Ireland (2002): priorizar tarefas, estimar as necessidades de recursos, controlar o andamento



do projeto através de registros e controle, proporcionar uma melhor comunicação e informações para os envolvidos, 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, possibilitando o monitoramento constante do trabalho desenvolvido.

2.2 Metodologias de Gerenciamento de Projeto

Duque e Pelissari (2010) afirmam que a função estratégica do Gerenciamento de Projetos acontece quando esses processos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade de a organização realizar seus objetivos de forma eficaz. Este processo está relacionado à definição dos planos de projeto, categorização e priorização dos objetivos, distribuição de recursos e coordenação das ações organizacionais, geração de informações válidas para as decisões que conduzirão a organização à seus objetivos previamente estabelecidos.

Charvat (2003) define metodologia como um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica, como uma lista de coisas a fazer, pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto.

Para tanto, é preciso aplicar uma metodologia em Gerenciamento de Projetos a fim de utilizar as melhores práticas gerenciais. Após a implementação do método, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos irá definir as melhores práticas da organização, melhorar a comunicação interorganizacional e minimizar a duplicação de esforços através de documentação e treinamento, formalizando os processos de Gerenciamento de Projetos (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Dentre os principais motivos para falhas apontadas nos projetos estão a falta de um método de Gerenciamento de Projetos para estabelecer as políticas e os procedimentos, treinamentos específicos e clarificar as expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes (TAYLOR, 2006; SUTTERFIELD (2007); FRIDAY-STROUD; SHIVERS-BLACKWELL, 2007).

Verzuh (2003) ressalta a importância de se fazer regularmente reuniões programadas para manter a equipe informada sobre o desenvolvimento do projeto executado, alimentar com dados o software de apoio, identificar os problemas potenciais ou informar sobre as soluções do problema comum, essas reuniões servem para ajustar o projeto em seu desenvolvimento e execução. Boiteux (1982) aponta o estabelecimento de um sistema de avaliação constante dos membros da equipe, pré-estabelecidos de acordo com as necessidades do projeto e disponibilidade da equipe, através da determinação de critérios de medida e, por conseguinte, a fixação de indicadores das atividades do projeto.

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.

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

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). Kwak e Ibbs (2002) afirmam que a maturidade em Gerenciamento de Projetos corresponde ao nível de sofisticação do uso das práticas e processos correntes de uma organização que utiliza Gerenciamento de Projetos.

PENNPACKER E GRANT (2003, p.4) definem que:

Os modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos são projetados para prover a estrutura de trabalho que uma organização necessita para propositadamente e progressivamente desenvolver suas capacidades para concluir projetos com êxito, projeto após projeto.

Kwak e Ibbs (2002) afirmam que a maturidade em Gerenciamento de Projetos corresponde ao nível de sofisticação do uso das práticas e processos correntes de uma organização que utiliza Gerenciamento de Projetos.

Os níveis mais elevados de maturidade proporcionam benefícios aos modelos de decisão em Gerenciamento de Projetos, alguns desses são: maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto, melhora da comunicação entre as partes interessadas no mesmo, maior nível de conscientização para tomada de decisões, alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização, melhor conhecimento das consequências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo (BAUTISTA, 2006).

2.4 Gerenciamento de Projetos em Organizações Públicas

Organizações públicas necessitam de uma Gestão de Projetos eficaz para que crie sistemas de entregas de trabalhos visando bem-estar para seus beneficiários, a maior função para sua existência, essa criação de valor com a sociedade. A implementação de novos programas governamentais apresenta os mesmos desafios da implementação de projetos em organizações privadas e deve ser considerada neste contexto. As políticas e programas



governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, custos estimados, e em concordância com as expectativas, fator comum a todos os projetos. Nos últimos anos, os setores públicos, em diferentes países, têm sofrido significativa pressão para reinventar seus modelos operacionais devido a necessidade comum de atingir objetivos num prazo e com recursos estabelecidos (CHRISTENSON, WALKER, 2008; GOMES, YASIN, 2008; MCPHEE, 2008).

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais e estruturar a gestão em função dos resultados em benefício da sociedade, os objetivos devem estar estruturados na entrega eficaz de serviços e na prestação eficiente deles (GUIMARÃES, 2000; MATIAS-PEREIRA, 2008). Para Klering, Porsse e Guadanin (2010) torna-se primordial a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.

Para Gomes, Yasin e Lisboa (2008) e Verbeeten, (2008) como as organizações públicas e privadas funcionam de modo diferente, os gestores de projeto de organizações públicas têm que enfrentar situações distintas que os gestores de organizações privadas. Neste contexto, Rosacker e Rosacker (2010) ressaltam que dadas às características únicas que cercam as organizações do setor público, é inadequado aplicar as lições aprendidas com organizações do setor privado na arena pública, sem investigar sua aplicabilidade empiricamente e aplicá-las de modo específico.

Boiteux (1982) e Clemente e Wekerlin (1998) afirmam que nas empresas públicas há uma dificuldade quanto à montagem da equipe, pois os membros da equipe de projeto ou o próprio gerente que ocupam os postos de trabalho, o fazem, exclusivamente com base em critérios políticos, não necessariamente tendo qualificação para tal cargo, ou são servidores estatutários, e a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de demissão, e de promoção dos funcionários impossibilita reorganização da equipe em função de alguma necessidade.

Além disso, há a rotatividade de servidores públicos pelas frequentes mudanças de chefia e de assessoria, fato que muitas vezes impede o prosseguimento das estratégias traçadas pelo Gerenciamento de Projetos da administração anterior, ocasionando treinamento inacabado e defasagem na continuidade dos processos de Gerenciamento de Projetos, o que configura um obstáculo (FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011).

3. Metodologia

Este trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo e exploratório, fazendo uso de uma investigação de caráter qualitativo. O estudo de caso, por definição, visa o entendimento abrangente de um caso, proporcionando ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, preservando características holísticas e significativas de eventos diários (YIN, 2001).

As entrevistas foram realizadas junto aos servidores do Campus Caruaru, sendo selecionados doze servidores que atuam em diferentes setores e que possivelmente já tiveram contato ou envolvimento com Gerenciamento de Projetos. Todos foram escolhidos de forma intencional e não probabilística, que segundo Merriam (1998) são critérios próprios da pesquisa qualitativa.

Os servidores foram entrevistados em data e horário previamente escolhidos de acordo com sua disponibilidade, de forma a não atrapalhar suas atividades. Foi-lhes solicitada a permissão para a gravação da entrevista, garantindo aos respondentes a confidência das informações prestadas, que seriam utilizadas apenas para pesquisa acadêmica, e assegurando-lhes a anonimidade nas respostas.



Em relação ao método de coleta de dados, a pesquisa utilizou informações obtidas através de roteiro entrevista semiestruturada com questões abertas, no qual o foco foi na percepção do uso de ferramentas de Gerenciamento de Projetos pelos *stakeholders* dentro e fora da organização.

Assim, através da análise de pequeno grupo, foi buscada a exemplaridade do fenômeno a ser estudado sob a ótica holística dos fenômenos (DEMO, 2000). Através da abordagem qualitativa pode-se compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, pelo contato do pesquisador com a situação estudada, e interpretar as particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos da forma mais imparcial possível (GODOY, 1995; OLIVEIRA, 2004; FLICK, 2007).

Figura 1: Dados sobre os servidores

| Nome | Setor |
|----------------|----------------|
| Entrevistado A | Diretoria |
| Entrevistado B | Infraestrutura |
| Entrevistado C | Infraestrutura |
| Entrevistado D | Infraestrutura |
| Entrevistado E | Diretoria |
| Entrevistado F | Biblioteca |
| Entrevistado G | Infraestrutura |
| Entrevistado H | Infraestrutura |
| Entrevistado I | Administrativo |
| Entrevistado J | Administrativo |
| Entrevistado K | Infraestrutura |
| Entrevistado L | Administrativo |

Fonte: Elaborada pelo autor (2015)

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo se destina à apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação das entrevistas com os servidores, em vista de elucidar a efetividade e dificuldades na utilização do Gerenciamento de Projetos na Universidade Federal de Pernambuco, no caso do Campus do Agreste, a partir das percepções dos envolvidos.

A experiência teórica e prática se mostra um diferencial importante na percepção dos indivíduos sobre o tema, elucidada o nível de entendimento e a posterior efetividade em treinamentos posteriores possibilitados pela implantação dele na organização, como também é uma das fases reconhecidas como nível de maturidade que poderá ser mensurado posteriormente.

No tocante a experiência teórica e prática, a maioria dos entrevistados não teve contato direto com Gerenciamento de Projetos na prática, apenas os ligados à coordenação, e para eles na metodologia de projetos, a experiência prática é tida como mais efetiva do que a teórica, como exemplificado na fala dos entrevistados.

O entrevistado B relata:

Antes de assumir a função de Coordenação da Infraestrutura na Universidade, eu já tinha assumido outros projetos, inclusive funções administrativas como a Coordenação do núcleo de Design por dois anos, então isso já me deu uma bagagem, uma experiência, pra o que eu estou assumindo agora e a parte de gestão, compras, planejamento de compras e também a parte de infraestrutura, do núcleo que eu trabalho, trabalhava.

Observa-se que os demais entrevistados tiveram experiências teóricas, mas que não houve aprofundamento na teoria de Gerenciamento de Projetos:



Na prática, eu ainda não tive nenhum envolvimento com Gestão de Projetos, porém eu paguei uma disciplina de Gestão de Projetos, no caso Gestão de Projetos metodologia PMBOK, mas na prática, não (Entrevistado E).

Experiência de fato, na prática eu não tenho, desde que eu assumi a gestão, a minha experiência em Gestão de Projetos é fora da organização, agora na instituição a gente tá tendo essa experiência de 2013 pra cá (Entrevistado F).

Em relação aos treinamentos dados pela organização na área, entende-se que há um esforço para implantar ferramentas de Gerenciamento de Projetos, treinando setores específicos da organização para que estes façam parte da rotina administrativa:

Recentemente a gente adotou um sistema de Gerenciamento de Projeto, o DotProject, e a gente tá tendo a participação, contando com a expertise de professores que tem experiência em Gestão de Projetos como professor Antônio, do núcleo de gestão e a gente tem feito um trabalho de capacitação da nossa equipe para que a gente possa tornar um padrão a aplicação do aplicativo em Gestão de Projetos, no caso estamos tentando implantar o DotProject (Entrevistado B).

DotProject é um SaaS, do inglês *Software as a Service*, é uma solução de software oferecida como um serviço, que é acessado pelos usuários através da Internet, sem a necessidade de implantar e manter uma infraestrutura de TI, sendo um instrumento para fim específico adotado por pessoas ou organizações (THINKSTRATEGIES, 2005).

Essa ferramenta possibilita um incentivo ao Gerenciamento de Projetos de uma forma prática com acesso ao *software* e internet, é possível fazer previsões e disponibilizar informações pertinentes ao projeto de uma forma estruturada de forma clara e de fácil acesso.

Porém, por ser uma tentativa nova e ainda não implantada em todos os setores, a maioria não está familiarizada com o tema, e muitos não utilizam ferramentas em seu cotidiano organizacional ou de projetos pessoais, confirmando haver um treinamento limitado na área, conforme descrito na pesquisa, o treinamento é bastante desejável e sem ele, os processos de implantação não podem ser aplicados na prática, essa falta de treinamento está denotada na fala do entrevistado abaixo:

Eu participei de um treinamento especificamente para projetos, no ano passado em Recife de um treinamento durante uma semana, de um treinamento visando a gestão por projetos, com toda a sequência (Entrevistado I).

Cicmil (2006) alerta para uma ligação estreita entre o conhecimento prático e os processos de aprendizagem que os indivíduos passam em seu desenvolvimento profissional, pois em um primeiro momento os indivíduos são governados por regras de racionalidade analítica e são treinados em conhecimento e regras gerais independente de contexto. A partir da experiência vivenciada pode-se alcançar o nível da intuitividade, visão holística e desempenho de habilidades tácitas. Este nível de aprendizagem só pode ser alcançado através de experiências próprias do indivíduo como praticante das habilidades relevantes, também conhecido como treinamento. Por fim, a educação em Gerenciamento de Projetos deve permitir o desenvolvimento concreto, do conhecimento em função do contexto, incentivando a participação e reflexão sobre os complexos processos organizacionais. (ROZENES; VITNER, 2009; TAYLOR, 2006; SUTTERFIELD, FRIDAY-STROUD, SHIVERS-BLACKWELL, 2007; ZDANYTÉ; NEVERAUSKAS, 2011).

Pela percepção dos entrevistados, o planejamento das atividades na organização acontece de forma prévia, através de reuniões de forma setorizada, porém há entrevistados que denotam que o planejamento é a partir da demanda, mesmo sendo levantadas por meio de reuniões, apenas são detectadas, pois não é realizado o planejamento estratégico, de fato, pois



o mesmo é feito no campus Recife, denominado o centro da Universidade Federal de Pernambuco, é feito o planejamento financeiro anual do campus Caruaru, em determinada época do ano, e este é passado para Recife, que tem o poder de aprovar e liberar a verba determinada.

Normalmente a gente se reúne com a coordenação do CAA relacionado a infraestrutura, aí faz um planejamento levando em conta os recursos financeiros, materiais, como também a programação que a pró reitoria nos fornece, as duas grandes fontes que a gente tem, o setor de contabilidade, os recursos vem diretamente pro CAA, enquanto a dos recursos entra a pró reitoria de Gestão de Materiais da UFPE, com base nesses dados e como também a solicitação de material que o pessoal manda pra gente, a gente tenta relacionar tudo isso, organizar e fazer um planejamento melhor (Entrevistado C).

A UFPE tem um planejamento anual, que é um planejamento financeiro para as atividades, existe um plano anual que no final de cada ano a gente faz para que as ações possam ser realizadas financeiramente no ano seguinte, mas esse planejamento não contempla as ações, então só se contempla o que deseja fazer, mas não se detalha como se deseja fazer e qual o prazo pra isso, então a gente tem um detalhamento para que se reserve o valor financeiro, mas não chega ao detalhamento pra que você delimite quais são as ações e quais são os prazos pra que as ações possam ser concretizadas (Entrevistado H).

Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) afirmam que é preciso observar a dinâmica organizacional nos seus diferentes grupos e cada organização deve adotar uma estratégia flexível que se adéque a sua necessidade, flexibilização corroborada por Kerzner (2004). As organizações, então devem avaliar o papel das ferramentas gerenciais e utilizar aquelas que sejam úteis a suas necessidades, uma vez que sem adequação, segundo Stretton e Blythman (2012), ocorrem a falhas na implantação e desenvolvimento da prática de Gerenciamento de Projetos, o que faz algumas organizações percebê-la com desconfiança, como pacotes prontos de trabalho.

As ferramentas de Gerenciamento de Projetos, como mencionado anteriormente nessa pesquisa, estão sendo disponibilizadas gradualmente na organização, como forma de incentivo ao alcance da eficácia organizacional, por isso a maioria dos entrevistados afirma não ter contato com as mesmas, sabendo sobre seu uso apenas os envolvidos com a implantação.

Realmente é muito inicial o que a gente está fazendo, a gente ainda não está com o uso total da ferramenta, a gente está aprendendo a lidar com ela, conhecendo, mas a gente já percebeu que ela é simples e fácil de manuseio e as pessoas estão aderindo aos poucos, então a gente não está em plena execução e em plena atividade com a ferramenta, mas a gente percebe que é simples de ser utilizada. A gente ainda não tem uma data específica para terminar a implementação por que a gente está usando duas equipes como plano piloto, essas equipes ainda estão sendo capacitadas, treinadas e a gente tá fazendo projetos pilotos e vendo se realmente funciona, a gente tá percebendo que as coisas tão realmente caminhando, mas a gente não tem um resultado dos projetos pilotos, se de fato, for um saldo positivo, a gente vai estender para os demais ambientes organizacionais do Centro Acadêmico do Agreste, mas a gente ainda não tem prazo definido pra dizer quando todos estarão trabalhando no sistema (Entrevistado K).

Para que o fluxo da comunicação seja efetivo, alguns protocolos de comunicação devem ser estabelecidos e disseminados para todos os envolvidos (BRANCH, 2009). A percepção da maioria dos entrevistados é de que o fluxo de informações é discutido e disponibilizado através de reuniões e envio de *e-mails*, como estas são disponibilizadas através de planos previamente aceitos e em vigor.

Por enquanto as informações são feitas através de reuniões e do e-mail institucional, então as reuniões são feitas, também não existe um planejamento periódico para que



essas reuniões aconteçam, seria exatamente o que um projeto traria, então as reuniões são feitas quando existe um problema identificado, ou quando a gente tem um prazo pra cumprir, meta para determinada ação, então as reuniões são feitas e é feito o repasse dessas informações pelos emails institucionais, mas não existe uma periodicidade dessas reuniões e dessa comunicação (Entrevistado H).

Em relação à identificação de uma nova atividade ou projeto, a maioria dos entrevistados concorda que é feita pela demanda, mas do que pelo planejamento, denotando que por essa questão, há um déficit nas atividades como um todo, sendo uma das razões para atrasos de atividades nos projetos, como elucidado pelas falas dos entrevistados:

Tem questões que de fato, a gente tem condições de planejar, existem responsabilidades que estão dentro de um calendário e prazos pra cumprir, o que está dentro da rotina administrativa, a gente se planeja com um certo déficit porque a gente não tinha uma ferramenta de Gestão de Projetos que fosse tão eficiente, a gente fazia de uma forma mais simplória mesmo, mas existem muitas questões, dentro da Universidade que não são programadas, elas acontecem, e são muitas, que acontecem sem uma previsão, são imprevisíveis realmente, nessas a gente acaba apagando o fogo na hora, mas dentre estas que aparecessem elas poderiam ser pensadas, tem coisas que a gente não acredita que vai acontecer, mas tem outras que a gente espera que não aconteça, mas sabe que pode acontecer, nessas que a gente espera que não aconteça, mas pode acontecer, é que fica esse hiato, a gente não se planeja, caso aconteça mesmo sem a gente querer, a gente não tem um plano de resolvibilidade, tem questões que de fato, acontecem por força maior, aconteceu. (...) (Entrevistado K).

Sobre o envolvimento de outras entidades nos projetos de outras instituições (Núcleos acadêmicos, reitoria, prefeituras, Governo do Estado, Capes, Cnpq, Governo Federal, entre outros) as respostas dos entrevistados levaram ao entendimento de que são para fins específicos, e que são instâncias que são solicitadas quando necessário, especialmente como forma de patrocínio.

Nós trabalhamos na universidade com aquilo que nos toca do governo federal, Capes, CNPq, FACEPE, FNDE, esses planejamentos não entram no planejamento geral da universidade, porque eles dependem de um coordenador específico da ação que tenha inclusive a capacitação específica de pesquisa pra aquela área, esses não entram no planejamento geral, mas eles são acompanhados pela coordenação de pesquisa, agora a gente tem uma coordenação de pesquisa, que localiza os projetos, de qualquer forma eles são executados no centro, por que o gestor financeiro em que no fim das contas dá o aval. (Entrevistado J).

É necessário planejar ações corretivas para serem implementadas no momento em que houver mudanças durante a execução do projeto, é realizada uma avaliação do ambiente e das tendências visando identificar previamente os riscos e propor ações que busquem minimizá-los ou preveni-los. Para isso, é preciso manter um banco de dados de riscos em que as causas dos desvios de planejamento sejam documentadas e estruturadas, bem como as ações corretivas e outras novas experiências, podendo prever ou se antecipar a elas (KERZNER, 2003, 2006; PEELS, 2006; PRADO, 2004; STARE, 2010; VERZUH, 2000, 2003). Os riscos são tidos como partes presentes no processo, justamente pela falta de planejamento, o que faz com que diversos fatores que não necessariamente precisariam corresponder a riscos, representem atrasos no projeto.

As nossas ações se dividem em curto, médio e longo prazo, as de curto prazo, como nós temos uma grande demanda de ações emergenciais, a gente trata as situações emergenciais, quando alguma situação foge do planejado a gente tenta resolver de imediato, com algum tipo de reunião, com algum tipo de ação paralela, normalmente a gente tenta resolver da forma mais rápida possível, contornando os problemas (Entrevistado B).

O plano A geralmente não funciona, pelo menos eu aprendi isso, depois que eu entrei na coordenação, a gente tem, quando a gente tem um projeto, tem um planejamento, a gente leva em consideração todas as variáveis, não todas, mas as mais previsíveis, aí a



gente pensa em plano A,B,C, até o Z, e tenta executar da melhor forma possível, mas geralmente a gente conta com os riscos e os planos, geralmente o A, ele não dá certo (Entrevistado K).

As situações que fogem do planejado, como atividades executadas fora do prazo são tratadas como cotidianas de certa forma e isso se relacionam a questão dos atrasos do serviço público e as diferenças de execução de um projeto na esfera pública e na privada, em especial a parte construtiva é muito comprometida por atrasos de projetos e especialmente a falta de planejamento do escopo de projetos.

(...)Aqui no CAA muita coisa saiu fora do planejado, em termos da construção do prédio, e são muitas concessões junto com a reitoria, os atrasos por N motivos, ou a empresa que está construindo que não é a ideal ou o dimensionamento dos recursos, aí tem que fazer contrato aditivo, esse é o principal gargalo, por que os processos são bastante demorados então por mais que você planeje, aí o planejamento é fundamental, com prazo razoável, tem coisas que por mais que você coloque numa previsão podem sair do planejado. Mas aqui no Campus Caruaru de um modo geral consegue-se administrar com um esforço muito grande e uma parceria com a reitoria.(...) (Entrevistado A).

É muito comum acontecer isso aqui, situações que fogem do planejado, que são emergenciais e se tratar dessas que são emergenciais, elas são tratadas como emergenciais, aí a gente discute com a organização maior da universidade, a possibilidade de se realizar ou não, isso depende da disponibilidade financeira que a universidade tem, e aquilo que são atividades que fogem, no caso, elas tem um tratamento de avaliação, de fato, ela fugiu do prazo (...) (Entrevistado J).

Pela percepção dos entrevistados, situações que fogem do planejado e os riscos dos projetos, os afetam diretamente como um todo e são vistos como reflexos de toda a estrutura da organização, possibilitado pela falta de planejamento, mesmo assim como a implantação é recente, por alguns entrevistados não há essa visão, uma vez que os riscos e situações fora do planejado não foram devidamente mensurados e tratados como tais, é reconhecida a importância do planejamento das atividades e a verificação e monitoramento dos riscos e situações que fogem ao planejado como um importante aspecto para que as ações sejam executadas mais eficazmente, e a atribuição e o grande número de projetos pelo CAA, por ser recente, como elucidado nas falas abaixo:

Como a gente não utiliza hoje nenhum projeto e não tem esse planejamento então, a gente não tem nem como mensurar quais são os riscos dessas ações e a gente rotineiramente trabalha com ações que são emergenciais, então isso impacta diretamente no fluxo das atividades, a gente percebe visivelmente que muitas metas e muitas ações não conseguem ser concretizadas até o final do ano financeiro que a gente tem, justamente por esse planejamento, se a gente tivesse um planejamento dessas ações, essas ações, elas fossem acompanhadas por um projeto, fossem analisados os riscos, conseguisse elencar no início do ano quais são essas prioridades, a gente conseguiria dar andamento nas ações que são mais importantes e depois a gente ficaria no calendário pra cumprir essas ações que foram planejadas. (...) (Entrevistado H).

Realmente são as variáveis que comprometem muito o resultado e como a gente ainda não sabe como tratar essa situação imprevisível e até aquela previsível que a gente conta que não aconteça, mas acaba acontecendo, a gente não tem uma sistematização, não tem uma metodologia, e aí a gente perde e acaba às vezes não atingindo a meta, não atingindo o objetivo em algumas situações e acaba morrendo na praia em algumas situações, por que quando essa situação acontece e a gente não se planejou e às vezes não dá tempo por que a gente conta muito com prazos, acaba que o projeto fica totalmente comprometido e isso acontece com muita frequência (...) (Entrevistado K).

. Na pesquisa foi indicado que a coordenação de Infraestrutura assume o papel da gerência de projetos, advindo dela informações sobre a implementação e o modo como deve ser estruturado. Englund, Graham e Dinsmore (2003), Bjørn, Bjørn, e Wenche (2007) e



McComb, Kenedy, Green e Compton (2008) ressaltam o envolvimento e o apoio, em todos os níveis da organização, da alta-administração, corroborado pelo comprometimento interno.

O guia PMBOK, serve de metodologia pertinente para a aplicação no campus Caruaru, como nas instituições públicas devem-se haver documentos formais que permitam que os projetos sejam desenvolvidos, como licitações e alvarás, os projetos necessitam de documentos formais. (SILVA JUNIOR, 2013, p. 75) “O termo de abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza o início ou uma fase de um projeto. Neste termo são documentadas as necessidades do negócio e expectativas das partes envolvidas”.

Após a conclusão e aprovação do termo de abertura, inicia-se o desenvolvimento do plano de projeto, que é definição de como será realizado e posteriormente monitorado, a instalação necessita de um *software*, como já mencionado no estudo, que há a tentativa de popularizar o uso de um deles para facilitar os mecanismos de implantação de Gerenciamento de Projetos.

Outro processo a ser desenvolvido é o Gerenciamento dos riscos do projeto. Segundo o PMBOK (PMI, 2008, pg. 226) “risco é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto”. Para tanto, deve-se definir como conduzir as atividades de Gerenciamento de riscos de um projeto pela organização, fator que possibilitaria uma latente diminuição nas atividades que acontecem sem serem planejadas pela organização, ocasionando problemas e falta de recursos.

4. Considerações Finais

A partir do presente trabalho de pesquisa, foi possível perceber que ainda há muito a ser discutido sobre o tema proposto, principalmente por ser relativamente novo e de interesse predominante internacional, especialmente em instituições públicas, ainda não há uma cultura de que o Gerenciamento de Projetos significa um avanço para a eficácia quanto ao desenvolvimento e formalização de novas atividades, mesmo o sistema de Gerenciamento de Projetos ganhando destaque dentro dos modelos de administração e se tornando um meio das organizações ganharem velocidade, consistência e excelência em suas atividades. Para que o Gerenciamento de Projetos seja implantando de modo eficaz trazendo os benefícios esperados, é preciso apoio da alta gerência, e ajuda para ultrapassar as barreiras financeiras e burocráticas existentes. Há inúmeros programas de educação e credenciamento em Gestão de Projetos no mercado para atender esta demanda de conhecimento e capacitação como treinamento. (KERZNER, 2006).

Na organização estudada percebe-se que há processos estruturados e coordenados das práticas organizacionais encaminhadas, porém são poucos os setores que estão ligados á identificação e desenvolvimento de projetos e possuem treinamento para trabalhar a partir deste método, com isso a organização está suscetível a ter dificuldades no planejamento e desenvolvimento das suas atividades como também não realiza o monitoramento das ações, possibilitando a ocorrência de atrasos, aumento de custo e comprometimento da qualidade total, essa falta de monitoramento está presente em diversos mecanismos da organização, uma vez que o orçamento é solicitado e quando recebido não há um real monitoramento sobre o prazo de utilização desses recursos, fazendo com que os processos não sigam a ordem cronológica e temporal planejadas. O treinamento dos servidores em Gestão de Projetos e o uso de suas ferramentas mostra-se um fator intrinsecamente ligado á popularização da sua implantação no Campus, pois apesar de a maioria dos entrevistados já ter tido contato com o assunto não há um esclarecimento específico sobre o tema.



Uma observação em particular quanto ao encaminhamento geral dos projetos de infraestrutura da organização se mostrou latente especialmente na entrevista com os coordenadores, um grande entrave ao processo de licitações de projetos e infraestrutura se dá devido ao pequeno número de engenheiros, arquitetos e técnicos nas áreas construtiva, hidráulica e elétrica disponíveis, fazendo com que esse quantitativo não consiga absorver a crescente demanda de projetos necessários pela organização, acarretando no fato de que muitos projetos sejam reutilizados para diferentes estruturas, os mesmos devido a diferenças estruturais básicas possuam danos ou necessitem de ajustes específicos e a organização deve consertá-los com recursos próprios ou com o pedido e novas licitações, o que torna os processos de infraestrutura dispendiosos e mais demorados que o próprio processo licitatório inicial.

Em relação aos processos internos da organização, a maior dificuldade está diretamente ligada à falta de planejamento e monitoramento das ações que poderiam representar uma Gestão de Projetos integralizada pelos setores e não apenas, pelo ligado a coordenação de infraestrutura, a tentativa de trabalhar por projetos e força tarefa está ligada ao fato de que há na organização problemas que poderiam ser previstos sem causar danos à comunidade e os mesmos continuam a ocorrer, nesse caso, o Gerenciamento de Projetos seria um meio essencial para atingir uma maior eficácia nos processos, a falta de comunicação entre os setores está entre um fator que deve ser fortalecido para sua implantação, como reforçado pelo PMI (2008), já citado na pesquisa, sobre a problemática da fluidez da comunicação na organização, sendo esta um fator decisivo entre sucesso e fracasso dos projetos.

Conclui-se que os principais ganhos do uso de Gestão de Projetos na Gestão Pública, como visualização e monitoramento de ações futuras, para que sejam tomadas medidas corretivas em relação às atividades fora do planejado. Havendo assim, diminuição do prazo médio de execução, em relação aos demais projetos que não são gerenciados através deste método.

5. Referências Bibliográficas

BOITEUX, C. **Administração de projetos: técnicas modernas**. Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 1982.

BAUTISTA, ROCÍO POVEDA. **Propuesta de una metodología de ayuda a la decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos**. 255 f. Tese (Doutorado). Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

BRANCH, ROBERT MARIBE. **SPICE: A Competitive Project Management Paradigm**. Competition Forum, Vol. 7 No. 1, 2009.

BROWN, C.J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **South Africa Journal Business Management**, Vol. 39, No. 3, 2008.

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

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 N. 4, 2008.

CICMIL, S. Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. **Project Management Journal**, 37 (2) 27-37, 2006.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

_____; HODGSON, Damian. New Possibilities for Project Management Theory: a critical engagement. **Project Management Journal**. Vol. 37, No. 3, 111-122, 2006.

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

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

CRAWFORD, LYNN H., HELM, JANE. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, V. 36, N. 3, p. 74-97, 2006.

DEMO, PEDRO. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DINSMORE, PAUL C. **Transformando Estratégias Empresariais através da Gerência por Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DUQUE, WELTON SHEL; PELISSARI, ANDERSON SONCINI. **Proposição** de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-381**, 2010.

DVIR, D. AND SHENHAR, A. J. **Reinventing project management: the diamond to successful growth and innovation**. Massachusetts: Harvard Business School Press. Vol. 1, 2007

ENGLUND, RANDALL L.; GRAHAM, ROBERT J.; DINSMORE, PAUL C. **Creating the Project Office: a manager's guide to leading organizational Change** Jossey-Bass: São Francisco, 2003.

FLICK, UWE. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FURTADO, MARIA ALICE PINHEIRO; FORTUNATO, GRAZIELA; TEIXEIRA, ARIDELMO. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, N. 6, p. 167-183, 2011.

GODOY, ARILDA SCHMIDT. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. V. 35, N. 2, 1995.

Graduação em Administração – ENAMPAD, 34, 2010. **Anais Eletrônicos**: Rio de Janeiro: A NPAD, 2010.

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**. V. 17, No. ¾, 2008.

_____; YASIN, MAHMOUD M.; LISBOA, JOÃO V. Project Management in the context of organizational change: The case of the Portuguese public sector. **International Journal of Public Sector Management**. V. 21 N. 6, 2008.

GRANT, K; PENNYPACKER, J.S. **Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries**. IEEE



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Transactions on Engineering Management, V. 53, nº 1, 2006. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>> Acesso em 12 mar. de 2016.

KLERING, LUIS ROQUE; PORSSSE, MELODY DE CAMPOS SOARES; GUADAGNIN, LUIS ALBERTO. **Novos Caminhos da Administração Pública**, 2010.

KWAK, YOUNG HOON; IBBS, C. WILLIAM. Project Management Process Maturity (PM)2 Model. **Journal of Management in Engineering**, V. 1, N. 18, p. 150-155, Jul./Aug. 2002.

MATIAS-PEREIRA, JOSÉ. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP — Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, V. 42 N. 1, p. 61-82, Jan./Fev, 2008.

McCOMB, S.A.; KENEDY, D.M.; GREEN, S.G.; COMPTON, W.D. **Project team effectiveness: the case for sufficient setup and top management involvement**. Production Planning & Control, V. 19, N. 4, 2008.

MCPHEE, IAN. Project management in the public sector. **International Jour Auditing**, 2008.

NTLOKOMBINI, NYAMECO NOMHONXO PEARÇ. **Project Management as a catalyst for improved quality within organizations** 123 f. Dissertação (Mestrado) – Cape Península University of Technology, Bellville, 2010.

OLIVEIRA, SILVIO LUIZ DE. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PENNYPACKER, JAMES S.; GRANT, KEVIN P. Project Management Maturity: An Industry Benchmark. **Project Management Journal**. V. 34, p. 4-11, mar., 2003.

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

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute, 2004.

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

_____. **Guide of Project Management Body of Knowledge - PMBoK**, 2000.

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

_____. **Planejamento e controle de projetos**. 5 ed. Nova Lima, MG: INDG Tecs, 2004.

_____. **Maturidade em Gerência de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

_____. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2009.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

RABECHINI JR, ROQUE. (2007). **O gerente de projetos na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Produção, V. 12. No. 2, 2002.

ROSACKER, KIRSTEN M.; ROSACKER, ROBERT E. Information technology project management within public sector organizations. **Journal of Enterprise Information Management**. V. 23 N. 1. 2010.

ROZENES, SHAI; VITNER, GAD. **The training methodology of project management office (PMO) personnel**. Industrial and Commercial Training, V. 41 N. 1, 2009.

SAGE, DANIEL J.; DAINTY , ANDREW R.J.; BROOKES, NAOMI J. **Who reads the project file? Exploring the power effects of knowledge tools in construction project management**. Construction Management and Economics, No. 28, 2010.

SINGH, RAJENDRA; KEIL, MARK; KASI, VIJAY. **European Journal of Information Systems**. V. 18, 2009.

SILVA JR, A. S. **O Gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco**. Tese de Doutorado, UFPE, 2013.

SILVA JR, A. S.; FEITOSA, M. G. 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.

SUTTERFIELD, J. SCOTT; FRIDAY-STROUD, SHAWN TA S.; SHIVERS-BLACKWELL,

TAYLOR, JAMES. **A Survival Guide for Project Managers**. 2 Ed. New York: AMACOM, 2006.

THINKSTRATEGIES, I. **The future of IT in large corporations: A whitepaper on Software as a Service**. 2005. Disponível em: <<http://www.thinkstrategies.com>> Acesso em: 09 de jan. 2014.

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

VERZUH, ERIC. **The portable MBA in project management**. Hoboken, NJ: Wiley, 2003.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANYTÈ, KRISTINA; NEVERAUSKA, BRONIUS. **The Theoretical Substation of Project Management Challenges**. Economics & Management. No 16, 2011.