



**V SINGEP**

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

ISSN: 2317 - 8302

## **N3vel de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Segundo o Modelo PMMM – Um Estudo na UFPE – Centro Acad3mico do Agreste**

**MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS**

UFPE

sabrinachaves25@gmail.com

**ANT3NIO DE SOUZA SILVA JUNIOR**

Universidade Federal de Pernambuco

silvajunior.as@gmail.com

**BIANCA GABRIELY FERREIRA SILVA**

Universidade Federal de Pernambuco

biianca\_ferreira@hotmail.com

**MARCELA REBECCA PEREIRA**

UFPE

marcelarebecca@hotmail.com

CNPQ



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Segundo o Modelo PMMM – Um Estudo na UFPE – Centro Acadêmico Do Agreste

### Resumo

As organizações vêm buscando cada vez mais se atualizar neste novo contexto de competição em que se encontra a alta globalização com relação às mudanças tecnológicas e uma rotatividade alta na economia, isso faz com que os seus gestores tomem atitudes a fim 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, o mesmo foi aplicado durante o segundo semestre de 2015. 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 Universidade Federal de Pernambuco - Campus Agreste. The study was applied in last semester of 2015. 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.



## 1. Introdução

As evoluções evidenciadas em gerenciamento de projetos foram primeiramente evidenciadas em 1965, com a *International Project Management Association* (IPMA – Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos) e, em 1969, com 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 e da complexidade deles, é cada vez mais comum, para as organizações o crescente desafio de como gerenciar seus projetos com eficácia, 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 para a promoção de atos que beneficiem 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. (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 eficácia 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).

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).

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 e os objetivos específicos são: avaliar o nível de estruturação e coordenação nos processos gerenciais do CAA e verificar o nível de conhecimento e aceitação sobre o sistema de gerenciamento de projetos na Instituição.

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico dessa pesquisa tem como objetivo denotar como se deu a evolução da pesquisa sobre a área pesquisada.

### 2.1 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento 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 Kezner (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.

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).

## 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.

## 2.3 Modelos de Maturidade

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:

O desenvolvimento destes modelos ocorreram a partir do estudo pioneiro da *Software Engineering Institute* da *Carnegie-Mellon University* sob a liderança original de Watts Humphreys. O modelo de Gestão de Projetos encarna um princípio simples: se as organizações desejam previsibilidade e repetibilidade em seus processos de gestão, então eles precisam desenvolver famílias de processos em cada área de atuação, processos similares que seguem uma ordem específica e devem obedecer a uma ordem simultânea, que é aplicada e monitorada por setores e a administração (KERZNER, 2006).

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).

De acordo Cooke-Davies (2002), existem diversos modelos de maturidade, e na abordagem central dos modelos de maturidade está à busca pela centralização competitiva dos seus projetos que procuram desenvolver as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos a seu modo e forma (SILVEIRA, 2008). Os principais modelos de maturidade são o Capability Maturity Model (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, de acordo com Paulk et al (2002), o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) PMI (2003), ProMMM Hillson (2003) e *Project Management Maturity Model* (PMMM) desenvolvido por Kerzner (2006). Este último será exposto na próxima seção.

## 2.4 O Modelo PMMM

Este modelo sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em Gerenciamento de Projetos é necessário passar por 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). Atingir os níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM é um grande desafio para as organizações. Pois, este é um modelo prontamente disponível e de baixo custo de implantação, uma vez que consiste basicamente, em um formulário de avaliação.

Abaixo serão explicitados cada nível:

□□ Nível 1 – linguagem comum – A organização reconhece a importância da Gestão de Projetos e a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico do assunto, com condições para estabelecer uma terminologia;



□□Nível 2 – processos comuns – A organização reconhece a necessidade de estabelecer processos comuns para projetos, que visam repetir o sucesso obtido de um projeto para os possíveis implantados na organização;

□□Nível 3 – metodologia única – A organização reconhece a possibilidade de obter coesão pela combinação de várias metodologias dentro de uma única, permanecendo seu eixo central no Gerenciamento de Projetos;

□□Nível 4 – benchmarking – Acontece quando a organização reconhece que a melhoria dos processos é necessária para criar ou manter uma vantagem competitiva, realizando o benchmarking de forma contínua;

□□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.

A maturidade em Gerenciamento de Projetos, segundo Kerzner (2006), tem seu verdadeiro início a partir do nível 2, quando inicia a busca de uma metodologia única em Gestão de Projetos e possui conhecimento acerca do tema, quando decide implantá-lo. De acordo com Bouer e Carvalho (2005) esse nível de maturidade é uma espécie de "divisor de águas" no tocante à maturidade organizacional no Gerenciamento de Projetos, é o momento no qual as organizações cientes dos benefícios optam por adotar uma Gestão de Projetos que pode representar um risco a curto e longo prazo. Por este motivo, será utilizado este modelo para coleta dos dados.

Todavia, para manter o nível de maturidade alto é necessário investimento no desenvolvimento de programas educacionais em longo prazo, a fim de seus funcionários estejam sempre capacitados no Gerenciamento de Projetos, não só pela rápida evolução tecnológica, que os treinamentos e reciclagens tornaram-se cada vez mais importantes, este investimento denota também que a empresa está comprometida com o gerenciamento. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir de níveis de maturidade e recair para a imaturidade (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998; KERZNER, 2006).

## 2.5 Críticas ao Gerenciamento de Projetos

Apesar dos benefícios descritos nas seções anteriores, alguns autores têm elaborado críticas ao Gerenciamento de Projetos. Sage, Dainty e Brookes (2010) alertam que as ferramentas e técnicas em Gerenciamento de Projetos, frequentemente podem representar elementos passivos de objetos fora do contexto organizacional. Cicmil e Hodgson (2006) corroboram com esta ideia e questionam a perspectiva funcionalista e prescritiva de forma genérica nas pesquisas em Gerenciamento de Projetos e sua posterior prática. Nos seus estudos Lenfle e Loch (2010) encontraram conexão entre Gerenciamento de Projetos e um corpo crescente de trabalhos que enfatizam a busca flexível em inovação e mudanças organizacionais, mais próximas à realidade organizacional e suas diferentes interfaces. A disciplina de Gerenciamento de Projetos pode contribuir para a habilidade organizacional ao desenvolver processos que permitam flexibilidade nos processos e objetivos. Para adequar o gerenciamento a especificidade de cada projeto é necessário a flexibilização dos métodos de trabalho (KERZNER, 2011).

Para Cicmil e Hodgson (2006) tem sido dada maior ênfase em soluções tecnicistas, metodologias positivistas, metodologias quantitativas e um maior recurso à racionalidade instrumental, como o corpo de conhecimento de Gerenciamento de Projetos enfatiza o papel





de atores de projeto e gerentes como "executores", estreitando o seu papel para as questões de controle de tempo e custos e conteúdo do escopo de trabalho previsto e marginaliza o papel social e político dos atores. Perpetua a crença de que os gestores vivenciam uma realidade objetiva e que pode controlá-la através da aplicação de métodos adequados para uma avaliação racional da situação problema, a fim de chegar a uma solução correta. Estas crenças são materializadas nas "melhores práticas" em Gestão de Projetos, agindo como soluções prontas eficazes de forma genérica para todos os projetos.

A divulgação de "melhores práticas" traz uma mensagem sobre a possibilidade de racionalização progressiva da ação e uma crença no caráter cumulativo de conhecimento. Isso normalmente assume a racionalidade, universalidade, objetividade e bem como a possibilidade de gerar previsões rígidas sobre o gerenciamento. Esse fato, sugere a necessidade de um quadro de estudo mais amplo sobre este tema. Concentra-se sobre quem faz parte do processo de tomada de decisão, analisando o que determina esta posição, agendas e poder dos diferentes participantes, e como essas diferentes agendas são combinadas no processo pela qual as decisões são tomadas, sendo assim há muito sobre o que debater dentro dessa linha de pensamento. (CICMIL; HODGSON, 2006).

Para Singh, Keil e Kasi (2009) e Sage, Dainty e Brookes (2010) as falhas dos projetos podem ser um indicativo da descontextualização das ferramentas formais de gerenciamento então é questionada, a eficácia, relevância e consequências da padronização das práticas e do conhecimento em Gerenciamento de Projetos, ao invés de impulsionar uma visão mais transformativa e reflexiva do conhecimento, o quanto cada ferramenta ajuda na construção e no Gerenciamento do Projeto. Para tanto, é preciso observar a dinâmica organizacional nos seus diferentes grupos, e cada organização deve adotar uma estratégia flexível que se adeque a sua necessidade, sendo essa, de certo ponto, bastante específicas e ligadas às peculiaridades de cada projeto e de cada organização.

### 3. Metodologia

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.

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, 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 autoaplicável, porém, foi dada uma breve explanação como forma de minimizar os erros de preenchimento.
- Ao final, foram recolhidos os questionários.

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. O questionário foi tabulado em um mesmo banco de dados computadorizado que, posteriormente, serviu de base para a análise.

#### **4. Análise de Dados**

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

<b>EMBRIONÁRIO</b>	<b>MÉDIA</b>
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

<b>ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>
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.



<b>ACEITAÇÃO PELOS GERENTES DE ÁREA</b>	<b>MÉDIA</b>
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 a 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

<b>CRESCIMENTO</b>	<b>MÉDIA</b>
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.

## 6. Referências Bibliográficas

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.

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.

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

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

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

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

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

COOKE-DAVIES, Terence J.; CRAWFORD, Lynn H.; LECHER, 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.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

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.

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.

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.

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.





**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

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.

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

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

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 Theoretical Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management**. No. 16, 2011.