



**V SINGEP**

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

ISSN: 2317 - 8302

## **Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: o Caso de uma Universidade Federal Brasileira**

**CORA SOARES SOUZA**

UFU - Universidade Federal de Uberlândia  
corasoressouza12@hotmail.com

**VERICA MARCONI FREITAS DE PAULA**

UFU - Universidade Federal de Uberlândia  
verica@terra.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

### Resumo

Este trabalho objetiva entender o gerenciamento de projetos nas Universidades Públicas brasileiras, por meio da avaliação da maturidade do seu Gerenciamento de Projetos, utilizando o modelo proposto por Prado (n.d.). Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) com levantamento de dados através de *survey* eletrônico. Os resultados indicam que, na amostra analisada, o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos da UFU é 2,30, compatível com os resultados da última pesquisa de maturidade em Gerenciamento de Projetos realizada no Brasil. Foi observada ainda uma grande amplitude no nível de maturidade das áreas dos respondentes. Os dados apontam uma oportunidade de melhoria no Gerenciamento de Projetos da UFU, que poderia contribuir com a melhor utilização dos recursos, por favorecer o alcance dos objetivos do projeto.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Gestão Pública; Universidade Federais; Modelo Prado-MMGP.

### Abstract

This paper aims to understand project management in Brazilian public universities. We choose to use the model proposed by Prado (n.d.) to measure the maturity of a Brazilian public university. An exploratory research at Uberlândia Federal University (UFU) using an electronic survey was conducted. The results indicate that, in the analyzed sample, the level of maturity in UFU's Project Management is 2.30, which is consistent with the results of the last Project Management maturity research held in Brazil. The data show an opportunity to improve the Project Management in UFU, it could get a better resource utilization and enhance the project objectives' achievement.

**Keywords:** Project Management; Project Management Maturity; Public Management; Brazilian Federal Universities; Prado-MMGP Model.



## 1 Introdução

Nos anos 80, foi iniciada uma onda de mudanças na política brasileira. Com a mudança na política, em alguns anos, veio também uma série de transformações na própria gestão pública. Infelizmente, o grau dessa reforma não foi suficiente para melhorar todas as esferas da gestão pública brasileira.

Na atual conjuntura, com alta demanda por serviços públicos e restrita disponibilidade de aumento orçamentário, é necessária a adoção de uma gestão voltada para resultados, com eficiência, eficácia e efetividade, pois a sociedade começa a reivindicar mais e mais seus direitos. Nesse cenário, o gerenciamento de projetos é indispensável. No entanto, observa-se que a maturidade desse tipo de gestão ainda é bastante incipiente no Brasil, principalmente na administração pública (Prado & Oliveira, 2015). A aplicação das práticas e técnicas disseminadas em todo mundo, ainda não são amplamente utilizadas de maneira pela administração pública brasileira, interferindo no sucesso dos projetos e, conseqüentemente, na obtenção de bons resultados para os próprios cidadãos.

Estreitando a análise para as universidades públicas brasileiras, há um crescente número de ingressos de alunos (Portal Brasil, 2014; Portal MEC, 2012), mas com sucessivas reduções orçamentária (G1, 2016).

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é entender o gerenciamento de projetos nas Universidades Públicas brasileiras, por meio da avaliação da maturidade do seu Gerenciamento de Projetos, utilizando o modelo proposto por Prado (2016). Para a primeira etapa do projeto, a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) foi o objeto de pesquisa.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, é apresentado o arcabouço teórico que embasa a pesquisa. Inicialmente, é discorrido brevemente sobre o percurso histórico da administração pública no Brasil. Na sequência, serão apresentados alguns conceitos de gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos e sucesso de projetos. Para finalizar a exposição da revisão da literatura, é discutido sobre a atuação do gerenciamento de projetos na administração pública brasileira.

### 2.1 Administração Pública

Com o término do regime militar, a classe política estava preocupada apenas com alguns dos equívocos desse período, mas não com a situação do Estado como um todo. A restauração da hierarquia política, da burocracia, do controle financeiro e da própria atuação do governo foram relegados. Apenas após anos, algumas ações foram realizadas para reestruturar o Brasil, particularmente a descentralização, a redemocratização e a profissionalização da burocracia, tendo em vista a criação dos primeiros concursos públicos. Apesar de todas as ações apresentarem infinitas falhas, esses foram os primeiros passos para a criação da Administração Pública atualmente conhecida. Acumulando todos esses erros e desvios, os cidadãos viviam um cenário em que o maior (e quase único) privilégio de ser um servidor público era bem no fim da carreira, a aposentadoria integral (Abrucio, 2007).

Na década de 1980, em que o período militar chegou ao fim, aconteciam reformas em todo o mundo, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Posteriormente, como decorrência da globalização crescente ao longo dos anos, o Brasil foi extremamente influenciado (Nascimento, 2011). De 1995 a 1998, houve a Reforma Gerencial (ou Reforma Bresser), que visava a reorganização administrativa do governo que seria agora voltada para



resultados, gestão descentralizada, com foco nos cidadãos, aperfeiçoamento das informações e a valorização das carreiras na área pública (Abrucio, 2007; Nascimento, 2011). “A ideia da administração pública gerencial em substituição à burocrática havia se tornado vitoriosa, e as principais instituições necessárias para sua implementação tinham sido aprovadas ou estavam em processo final de aprovação pelo Congresso” (Bresser, 2001, p. 26)

Bresser (2001) afirma que devido a essa reforma que instaurou a administração pública gerencial, houve progresso em todas as áreas. Em contrapartida, Abrucio (2007) reconhece que essa reforma não teve tanta influência para que fosse implantada de forma eficaz em todos os setores governamentais. Além disso, Nascimento (2011) afirma que essa reforma não foi satisfatória principalmente no contexto estadual.

No início do século XXI, foi criado o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD), com o intuito de desenvolver os interesses dos estados e colaborar com a implementação de políticas públicas. Para alguns autores, a fundação desse conselho foi de extrema importância para a disseminação de alguns fundamentos na administração pública, quais sejam: a intensificação da inter-relação horizontal (entre estados) e vertical (dos estados com o governo), uma melhor arquitetura governamental, a efetivação de políticas sociais e a propagação de inovações e modelos de modernização (Nascimento, 2011; Abrucio & Gaetani, 2008; Sano, 2008).

Depois de 2004, houve reforço nas carreiras, foram criados o domínio eletrônico do governo e a Controladoria Geral da União, que auxiliam até os dias atuais na fiscalização das ações do governo. Contradizendo essas ações, houve um grande loteamento dos cargos públicos, que significa a nomeação de cargos administrativos públicos para se obter algum benefício político, como o apoio nas casas legislativas, resultando na ambiguidade de cargos, cargos sem finalidade e com objetivo meramente político (Abrucio, 2007).

Mais atualmente, Abrucio (2007) afirma que existem quatro eixos estratégicos para a modernização da administração pública brasileira: profissionalização; eficiência; efetividade; e transparência. Algumas ações relacionadas aos quatro fundamentos foram realizadas nos últimos anos, porém ainda há muito a se fazer para que o Brasil consiga atingir um patamar ideal e funcional de governo.

## **2.2 Gerenciamento de Projetos**

Segundo PMBOK, um projeto é uma reunião de esforços temporários desempenhados para atingir um objetivo único, seja ele um produto, serviço ou resultado (PMI, 2013), sendo assim, é possível definir gerenciamento de projetos como uma área específica em gestão empresarial que tem a finalidade de atingir um objetivo específico com cronograma e orçamento pré-determinados, utilizando conhecimento, práticas e ferramentas para o planejamento, o desenvolvimento e o controle das atividades (Srivannboon & Milosevic, 2006 como citado em Nascimento, 2011).

As primeiras atividades ligadas ao gerenciamento de projetos começaram na década de 1950 e, normalmente, eram destinadas a grandes projetos. Na época surgiram tentativas preliminares de definir esse tipo de atividade. Uma definição importante vem do British Standards Institution (BSI), que explica o gerenciamento de projetos como “o planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos em atingir os objetivos do projeto em tempo e no custo, qualidade e desempenho especificados” (British Standard in Project Management, 1996 como citado em Atkinson, 1999, p. 338).



Gerenciamento de projetos é a aplicação de uma série de ferramentas e técnicas (como a CPM e a matriz organizacional) para direcionar o uso de diversos recursos no intuito de atingir uma tarefa única e complexa dentro de um contexto de limitações de tempo, custo e qualidade. Cada tarefa requer uma mistura específica dessas ferramentas e técnicas estruturadas pelo ambiente da tarefa e o ciclo de vida (da concepção à completude) da tarefa (Oisen, 1971 como citado por Atkinson, 1999, p. 337, tradução nossa).

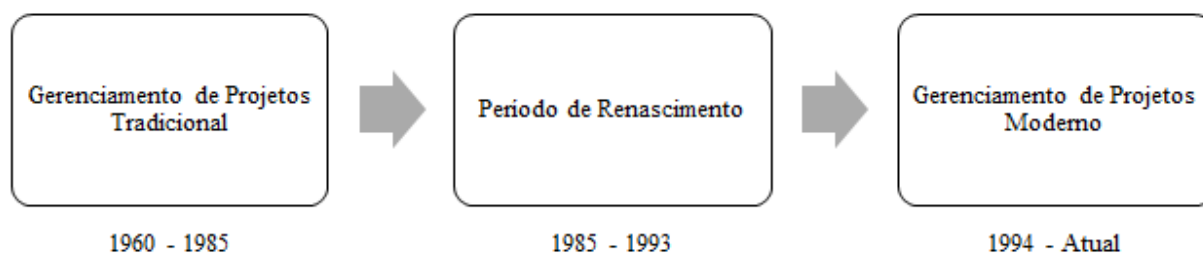
O entendimento dessa definição implica que para realizar o gerenciamento é necessário um conjunto de técnicas e ferramentas, para que o gerente de projetos e os outros integrantes da equipe desenvolvam as tarefas de maneira eficaz e eficiente.

Com o tempo, mais organizações foram aderindo a essas práticas e surgiram algumas associações de profissionais do tema. Entre elas, está o reconhecido Project Management Institute (PMI), organização sem fins lucrativos, fundado nos Estados Unidos em 1969, com o objetivo de promover as melhores práticas em gerenciamento de projetos, contribuindo para o estudo e o progresso dessa área. Com a criação dessas instituições, os fundamentos desse tipo de gestão começaram a ser difundidos em todo mundo e compartilhados por diversos tipos de profissionais (Eder, Conforto, Schnetzler, Amaral, & Silva, 2011).

As organizações perceberam, com o passar o tempo, a importância desse gerenciamento e a influência em seu próprio sucesso. Profissionais na área foram cada vez mais buscados para que ajudassem as empresas a melhorar a eficiência e a eficácia dos resultados (Nascimento, 2011).

As práticas de gerenciamento de projetos têm sido percebidas pelas organizações como uma forma de alinhar suas ações com metas estratégicas e, organizar, de forma sistemática, as principais operações da organização buscando melhorar os níveis de competitividade e a qualidade dos serviços prestados (Kerzner, 2006; 2001 como citados por Nascimento, 2011, p. 30).

Alguns autores afirmam que a história até a concepção de gerenciamento de projetos que prevalece atualmente pode ser dividida em três fases, como mostra a Figura 1:



**Figura 1. Fases da história da Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptado de Kerzner (2006, como citado por Nascimento, 2011, p. 32). NASCIMENTO, T. Percepções de maturidade em gerenciamento de projetos à luz da nova gestão pública: uma investigação com gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte. UFRN. Natal, 2011.

A primeira fase ocorreu no início das práticas de gerenciamento de projetos, quando essas eram realizadas apenas por grandes empresas privadas e militares, principalmente aquelas que tinham alguma ligação com a Guerra Fria. Já o período de renascimento foi marcado por pequenas mudanças; muitas empresas reconheceram que o gerenciamento de projetos tinha uma grande influência no resultado das organizações e começaram a utilizar





essa prática até em pequenos projetos. O gerenciamento de projetos praticado na atualidade, a moderna, iniciou-se em um período de recessão, forçando as empresas a adotarem estratégias de custos baixos e maior eficácia. Os profissionais da área de gerenciamento de projetos passaram a alinhar os projetos com os objetivos da organização como um todo e a utilizar novas tecnologias para sistematizar os processos e a gestão. Com essa finalidade, os gestores começaram a usufruir de ferramentas que auxiliam na avaliação da qualidade do próprio gerenciamento, originando os modelos de maturidade de projetos (Nascimento, 2011), a serem discutidos na sequência.

### 2.2.1 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Para melhorar a eficiência e eficácia do gerenciamento é necessário entender como os projetos são gerenciados e o grau com que esse gerenciamento é aplicado na organização, conduzindo ao questionamento da maturidade da organização em gerenciamento de projetos.

A principal importância em analisar a maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização é ter resultados mais previsíveis e, conseqüentemente, ter um maior controle sobre todo o processo de gerenciamento de projetos. Conseguindo gerir os projetos de uma forma mais eficaz, o sucesso tende a ser uma consequência natural. Autores como Stevens (1999), Ibbs (2002) e Archibald (2004) defendem que a maturidade e o sucesso estão diretamente relacionados, assim quanto maior o nível de maturidade da organização, maiores são as chances de sucesso.

Os modelos de maturidade são elaborados para que as empresas possam avaliar o quão competente ela é ao gerenciar seus projetos, identificando o nível de maturidade e auxiliando o gestor a encontrar algumas ações que podem ser colocadas em prática para alcançar o sucesso com maior frequência (Nascimento, 2011). Claramente, existem vários modelos com o intuito de constatar essa maturidade. Segundo Santos e Costa (2013), os modelos atuais de maturidade de gestão de projetos são fundamentados no modelo de maturidade *Capability Maturity Model* (CMM-SEI), criado pelo *Software Engineering Institute* em 1997. Outro modelo bastante difundido foi apresentado pelo *National Competency Standards for Project Management*, publicado pelo *Australian Institute of Project Management* em 1996 (Marques, Rabechini, & Toledo, n. d.).

O modelo Prado-MMGP foi embasado no CMM-SEI, mas tendo em vista o cenário brasileiro, e por essa, dentre outras razões, foi selecionado para a realização desta pesquisa. Esse modelo pode ser aplicado na organização como um todo ou em setores singulares, o modelo MMGP-Setorial é o indicado para esses casos. Nele, são apresentados cinco níveis (Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado, sequencialmente). Nesses níveis, há a avaliação de seis dimensões de maturidade: conhecimento de gerenciamento; uso prático de metodologias; informatização; estrutura organizacional; relacionamentos humanos; e alinhamento com os negócios da organização. A primeira ocorre após o nível 2 e as três seguintes começam a se desenvolver no nível 3. Já as dimensões de relacionamentos humanos e de alinhamento com os negócios da organização desenrolam-se apenas depois do nível 4. O nível cinco representa um domínio integral em gerenciamento de projetos (Prado, 2004).

Para exemplificar o modelo Prado-MMGP, os autores Prado e Archibald (2012) realizaram uma pesquisa para constatar o nível médio de maturidade em gerenciamento de projetos no cenário brasileiro. A pesquisa foi realizada com 434 profissionais e resultou em nível médio de 2,60, ou seja, as empresas brasileiras variam entre os níveis 2 (Conhecido) e 3 (Padronizado) de maturidade. Os pesquisadores reconhecem que mesmo que as boas práticas de gerenciamento de projetos sejam novas no Brasil, esse número ainda é muito baixo e há muitas melhorias a serem realizadas na área. Foi observado também que quase 80% das



organizações se concentram nos níveis Conhecido e Padronizado (2 e 3). Além disso, os autores demonstraram com a pesquisa que as organizações do setor público apresentam pior desempenho e mais atrasos quando comparadas às empresas do setor privado (Prado & Archibald, 2012).

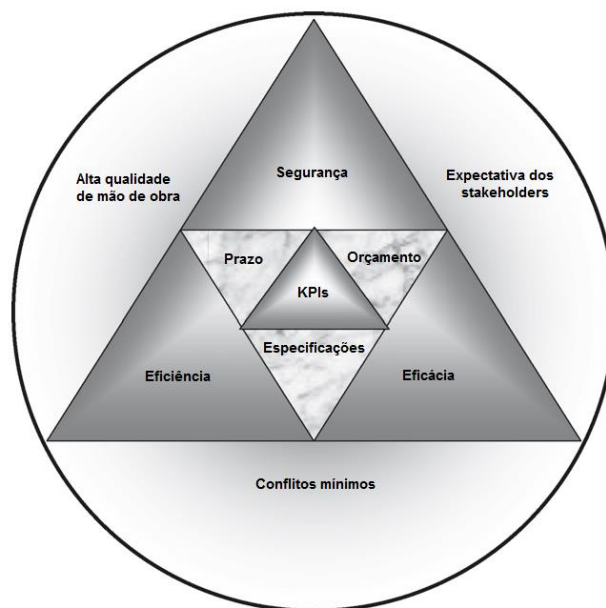
### 2.2.2 Sucesso em Projeto

O sucesso de um projeto pode ter significados diferentes para os diversos stakeholders, ou partes interessadas, porque existem vários pontos de vista e múltiplos interesses com os resultados de um único projeto (Toor & Ogunlana, 2008 como citado em Toor & Ogunlana, 2010).

O sucesso de um projeto, de acordo com o PMI (2013), é baseado em três componentes: prazo, orçamento e escopo. Esse seria o Triângulo de Ferro ou a restrição tripla, utilizado para se chegar ao sucesso de um projeto. Alguns autores afirmam que para alcançar êxito em um projeto é necessário simplesmente atender as expectativas dos stakeholders, seja do gestor, do financiador ou do usuário final.

Atkinson (1999) afirma que os projetos continuam a falhar porque são baseados apenas em uma combinação correta de duas suposições (cronograma e orçamento) e um fenômeno (qualidade), sendo que essa combinação correta pode acontecer, ou não, e é influenciada por diversos fatores. Alega também que existem dois tipos de erros na gestão de projetos, o Tipo 1 acontece quando se faz algo errado, com base no que foi planejado, e o Tipo 2 é uma decorrência de não fazer o que foi planejado tão bem quanto deveria, com eficiência e eficácia. Para ele, um exemplo claro desse último tipo de erro seria o uso do próprio Triângulo de Ferro como um critério de sucesso.

Uma pesquisa realizada por Toor e Ogunlana (2010) para assinalar quais são os principais indicadores de desempenho (*key performance indicators* - KPI) em projetos do setor público, conclui que além do tripé já estabelecido é necessário obter eficiência, eficácia e segurança para que seja um projeto bem-sucedido, como mostra a Figura 2:



**Figura 2. Critérios para mensuração de desempenho de projetos**

Fonte: Toor, S.; Ogunlana, S. Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, V.28, Elsevier Science Ltd and IPMA, 2010.



Os autores acreditam que para um projeto ter sucesso, o seu gerenciamento deve ser mais focado em estratégias e alinhado aos objetivos da empresa, e não apenas em um sentido operacional, sendo que para isso é muito importante que o desempenho da gestão seja mensurado.

[...] a mensuração de desempenho para organizações, embasadas em equipes multifuncionais, que entregam um processo integral ou produto para os consumidores é essencial. O gerenciamento de projetos não usa equipes tradicionais e funcionais, a mensuração de desempenho pode, assim, ser defendida como um critério essencial de sucesso (Meyer, 1994 como citado em Atkinson, 1999, p. 339).

Com essa passagem, é possível depreender que não existem apenas três fatores de sucesso, como é apresentado no Triângulo de ferro, defendido por diversos autores e guias da área. A avaliação do desempenho das atividades do gerenciamento de projetos é substancial para o controle adequado e, conseqüentemente, o sucesso de um projeto.

### **2.3 Gestão de Projetos na Administração Pública**

Atualmente, grande parte das organizações situadas em vários setores utiliza o gerenciamento de projetos para potencializar seus resultados, fazer com que os recursos trabalhem de maneira mais eficiente e reduzir custos e riscos, e na administração pública não é diferente. Mesmo que ainda não seja utilizado com grande frequência em todas as suas esferas, em decorrência à maior reivindicação dos cidadãos por serviços eficazes e de qualidade, esse tipo de prática está em ascensão no setor público (Pestana & Valente, 2010).

A gestão pública se difere bastante do domínio privado, principalmente, por não ter o foco voltado para lucros. Pisa e Oliveira (2013) indicam várias diferenças entre os dois tipos de administração, entre elas estão: o excesso de normas e leis; a indispensabilidade de previsão de recursos; a vertente social dos projetos; a exigência de prestação de contas; e os vários órgãos de controle. Resumindo, ela tem como objetivo cumprir as atividades administrativas tendo em vista o interesse da população. Oliveira e Pereira (n. d., p.1) afirmam que para executar esses serviços com sucesso, parte-se da premissa que essas atividades devem ser realizadas “com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica)”. Portanto, o gerenciamento de projetos apresenta-se como uma maneira de otimizar esses pontos (Oliveira & Pereira, n. d.).

Existe, porém, uma série de dificuldades enfrentadas pelo setor público para realizar corretamente o gerenciamento de projetos. O obstáculo central reside em a maioria das pessoas que ocupam cargos de poder na Administração Pública priorizar as metas políticas em relação aos interesses dos próprios cidadãos. Nesse contexto, é necessário compreender as circunstâncias em que o gerenciamento de projetos ocorre na administração pública, e depois implementar as práticas e técnicas para se conseguir bons desfechos (Farnham & Horton, 1992 como citado em Pisa & Oliveira, 2013).

Santos e Costa (2013, p. 12) alegam que o “sucesso de uma administração pública depende basicamente do sucesso na implementação de projetos”. No entanto, a maturidade das organizações no desempenho do gerenciamento de projetos ainda é baixa, segundo esses mesmos autores. Prado e Archibald (2012) podem corroborar essa hipótese, pela análise dos resultados da pesquisa realizada por eles, indicando que a maturidade desse tipo de gestão no setor público tende a ser menor que no setor privado. A importância do gerenciamento de projetos para atingir os resultados esperados é reconhecida pela maioria das organizações,





incluindo órgãos do poder público, mas a aplicação das boas práticas conhecidas ainda é insuficiente, com pouca efetividade, que é importante para o objetivo final dos serviços públicos.

### **3 Método de Pesquisa**

Esta pesquisa é exploratória, pois visa identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos em uma universidade pública federal brasileira.

Para alcançar esse objetivo foi utilizado o modelo de avaliação do grau de maturidade proposto por Prado (n.d.), que foi apresentado e detalhado no Referencial Teórico. Uma versão online das quarenta perguntas do questionário que possibilitam a medição do nível de práticas em gerenciamento de projetos foi enviada diretamente aos gestores da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e às diversas Unidades da Universidade, incluindo as Unidades Acadêmicas, Coordenações de Curso e Unidades Administrativas, para ampliar o acesso aos possíveis servidores que trabalhem com gerenciamento de projetos na organização. A escolha da Universidade objeto da pesquisa foi por conveniência. Além das questões já estabelecidas no referido questionário, foram acrescentadas questões para a caracterização do respondente.

A história da UFU começou na década de 1950, com a criação de faculdades e/ou cursos de graduação independentes, mantidos por famílias e outras instituições. A integralização das seis faculdades ou escolas existentes aconteceu em 14 de agosto de 1969, pelo Decreto-Lei n.º 762, criando a UnU - Universidade de Uberlândia. Após alguns ajustes de ordem administrativa e burocrática, em 24 de maio de 1978, foi sancionada a Lei n.º 6.532, transformando a Universidade de Uberlândia em Fundação Universidade Federal de Uberlândia (Universidade Federal de Uberlândia [UFU], 2009a).

Segundo UFU (2009a; 2009b), atualmente UFU possui sete campi, quatro deles localizados em Uberlândia e outros três localizados em cidades próximas (Ituiutaba, Monte Carmelo e Patos de Minas).

Em 2014, a UFU oferecia 58 diferentes cursos de graduação, 19 cursos de doutorado, 39 programas de mestrado, atuando ainda na educação infantil, fundamental e de jovens e adultos, e com a oferta de cursos técnicos nas áreas de saúde e meio ambiente, resultando em uma comunidade acadêmica de 30 mil pessoas (UFU, 2015).

O método de coleta de dados foi um *survey* eletrônico, foram enviados 217 e-mails com o link do questionário. Dez gestores responderam ao questionário, levando a uma taxa de resposta de 4,61%. Apesar de essa ser a taxa de resposta, considerando a quantidade de questionários enviados x respondidos, é interessante salientar que não havia expectativa de que todos os gestores a quem os e-mails com a pesquisa foram encaminhados, estivessem no perfil almejados dos respondentes, ou seja, de gerente de projetos ou mesmo conhecedor do gerenciamento de projetos de sua área.

Quanto à análise de dados, os dados de caracterização dos respondentes foram analisados via análise univariada, pois o intuito era estabelecer o perfil dos respondentes. As respostas às questões sobre gerenciamento de projetos, seguiram o procedimento estabelecido por Prado (n.d.).

### **4 Análise dos Resultados**

A maioria dos respondentes (90%) era do gênero masculino e está na faixa etária de 25 a 55 anos, com a participação de cinco áreas da UFU, conforme tabela 1. Além disso, 70% dos respondentes trabalham na UFU há, no mínimo, cinco anos, conforme tabela 2.



Tabela 1:

**Áreas de atuação dos respondentes na UFU**

Área	Divisão	Quantidade	%
Centro de Tecnologia da Informação	Centro de Tecnologia da Informação	2	20%
Instituto de Geografia	Instituto de Geografia	2	20%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Divisão de Folha de Pagamento	2	20%
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Divisão de Projetos e Convênios Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	2	20%
Prefeitura Universitária	Divisão de Recursos Audiovisuais	1	10%
Faculdade de Engenharia Mecânica	Faculdade de Engenharia Mecânica	1	10%
	Total	10	100%

Tabela 2:

**Tempo de atuação dos respondentes na UFU**

Tempo de atuação na UFU	Quantidade	%
Mais de 10 anos	4	40%
De 5 a 10 anos	3	30%
De 1 a 5 anos	2	20%
Menos de 1 ano	1	10%
Total	10	100%

Todos possuem formação mínima de Ensino Superior, com metade tendo concluído algum nível de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e 20% com especialização (Pós-Graduação *Lato Sensu*).

Com relação ao nível de maturidade, com base nas respostas obtidas o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos da UFU é 2,301. É interessante destacar a amplitude das respostas, de 1,39 a 3,59 e desvio padrão de 0,744 (tabela 3).

Tabela 3:

**Nível de Maturidade por respondente**

Respondentes	Maturidade
Respondente 10	3,590
Respondente 3	2,900
Respondente 4	2,830
Respondente 7	2,810
Respondente 9	2,650
Respondente 1	1,930
Respondente 6	1,680
Respondente 2	1,670
Respondente 5	1,560



Respondente 8	1,390
Maturidade Geral	2,301
Desvio Padrão	0,744

A consolidação dos valores por tipo de Unidade (administrativa ou acadêmica), conforme tabela 4, demonstra que não há diferença considerável na amostra analisada por tipo de Unidade. É interessante ressaltar que há também o desenvolvimento de atividades de gestão universitária nas Unidades Acadêmicas das Universidades Federais brasileiras, realizada por docentes e técnicos, sendo que a classificação proposta considera a finalidade principal da área, ou seja, se é uma área de suporte ou se é uma Unidade ligada à entrega dos resultados finalísticos das Universidades (Ensino, Pesquisa e Extensão).

Tabela 4:

**Nível de maturidade por tipo de Unidade da UFU**

Tipo de Unidade	Maturidade
Unidade Acadêmica	2,370
Unidade Administrativa	2,271
Total Geral	2,301

Na última pesquisa nacional sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, realizada em 2014, a Administração Pública obteve pontuação 2,50, contra 2,64 da média brasileira (Prado & Andrade, 2015; Prado & Oliveira, 2015). É perceptível que a amostra da UFU está alinhada com esses resultados, ficando pouco abaixo do resultado nacional da Administração Pública. Independente disso, é interessante comentar que há uma grande amplitude entre os valores das áreas com respondentes da UFU.

## 5 Conclusões e Considerações finais

Esta pesquisa atingiu o seu objetivo ao avaliar o nível de maturidade de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Uberlândia, obtendo um valor um próximo aos resultados de 2014 da pesquisa bianualmente realizada, utilizando o mesmo instrumento, o questionário proposto por Prado (n.d.).

É importante ressaltar que esse resultado é de uma amostra, não representando amplamente a realidade da UFU por retratar somente cinco áreas distintas da Universidade. De qualquer forma, os dados apontam uma oportunidade de melhoria no Gerenciamento de Projetos da Universidade, que pode contribuir com melhor utilização dos recursos, por favorecer o alcance de objetivos do projeto, como custo, prazo, escopo, dentre outros, fomentando o atingimento dos intentos estratégicos da organização.

Esse cenário é peculiarmente interessante por se tratar de uma Universidade Pública, com diversas demandas de distintas partes interessadas e com orçamento cada vez mais restritivo, assim como outros setores da Administração Pública

Dentre algumas futuras oportunidades de pesquisa está a avaliação mais detalhada, como um estudo de caso, da realidade do Gerenciamento de Projetos das Universidades brasileiras, notadamente as públicas.



## Referências

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v.41, Edição Especial Comemorativa, Rio de Janeiro.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, v. 17, Elsevier Science Ltd and IPMA.

BRESSER, L. C. (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In SACHS, I., WILHEIM, J., & PINHEIRO, P. S. (Orgs.). *Brasil: Um Século de Transformações*, São Paulo, p. 222-259.

Eder, S., Conforto, E., Schnetzler, J., Amaral, D., & Silva, S. (2011) Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. *Produto e produção*. Porto Alegre.

G1 Canal de notícias. (2016). *MEC prevê orçamento 15% menor para universidades federais em 2017*. Recuperado em 05 setembro, 2016 de <http://g1.globo.com/educacao/noticia/mec-preve-orcamento-15-menor-para-universidades-federais-em-2017.ghtml>.

Marques, L., Jr., Rabechini, R., Jr., & Toledo, N. (n.d.). *Grau de Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Recuperado em 8 julho, 2016, de [http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho\\_GP\\_Maturidade.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho_GP_Maturidade.pdf).

Nascimento, T. (2011) *Percepções de maturidade em gerenciamento de projetos à luz da nova gestão pública: uma investigação com gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte*. UFRN. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

Oliveira, E. & Pereira, J. (n.d.) *Gerenciamento de Projetos na Administração Pública*. Recuperado em 13 julho, 2016 de [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1266](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1266).

Pestana, C. & Valente, G. (2010). *Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo*. CONSAD. Recuperado em 11 julho, 2016 de [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espírito\\_santo.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf).

Pisa, B. & Oliveira, A. (2013). Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Anais do Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*. Recuperado em 13 julho, 2016 de [http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpsd/pdf/snpsd2013/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpsd/pdf/snpsd2013/Beatriz_Jackiu.pdf).



Portal Brasil. (2014). *Ensino superior registra mais 7,3 milhões de estudantes: censo 2013*. Recuperado em 05 setembro, 2016 de <http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/09/ensino-superior-registra-mais-de-7-3-milhoes-de-estudantes>.

Portal MEC. (2012) *Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012*. Recuperado em 05 setembro, 2016 de [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192), Brasília.

Prado, D. & Oliveira, W. (2015). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos: relatório 2014 – Parte A: Indicadores*. Recuperado em 05 setembro, 2016 de <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1-Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>.

Prado, D. & Andrade, C. E. (2015). *Governo: Administração e Direita e Indireta: relatório 2014 – Parte A: Indicadores*. Recuperado em 14 setembro, 2016 de <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>.

Prado, D. (n.d.). *Modelo de Maturidade Prado-MMGP*. Recuperado em 04 março, 2016 de <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf>.

Prado, D. (2004). *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. 3ed, Editora INDG-Tecs, Nova Lima (MG).

Prado, D. & Archibald, R. (2012) *Pesquisa Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2012*. Recuperado em 07 julho, 2016 de [http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html).

PMI - Project Management Institute (2013). *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. 5ed, 2013.

Santos, C. & Costa, C. (2013). *Gerenciamento de Projetos na Administração Pública. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, 2013. Recuperado em 11 julho, 2016 de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_177\\_007\\_23256.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_007_23256.pdf).

Toor, S. & Ogunlana, S. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, v.28, Elsevier Science Ltd and IPMA.

UFU. (2009) *Sobre a UFU*. Recuperado em 14 setembro, 2016 de <http://www.ufu.br/pagina/sobre-ufu>.

UFU. (2015) *Anuário 2015 – Ano Base 2014 / Universidade Federal de Uberlândia, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Coordenação Geral da Diretoria de Planejamento*. Recuperado em 14 setembro, 2016 de [http://www.ufu.br/sites/www.ufu.br/files/Anuario\\_2015\\_ano\\_base\\_2014\\_v\\_FINAL\\_0.pdf](http://www.ufu.br/sites/www.ufu.br/files/Anuario_2015_ano_base_2014_v_FINAL_0.pdf).