



**V SINGEP**

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

ISSN: 2317 - 8302

## **Uma an3lise da maturidade da gest3o de projetos de Extens3o Universit3ria com aux3lio de um modelo de maturidade**

**SHEYLA STEFHANIA MIRANDA**

Pontif3cia Universidade Cat3lica de Minas Gerais  
sheylastefhania@gmail.com

**MARCELO WERNECK BARBOSA**

Pontif3cia Universidade Cat3lica de Minas Gerais  
mwerneck@pucminas.br



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## UMA ANÁLISE DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA COM AUXÍLIO DE UM MODELO DE MATURIDADE

### Resumo

Apesar de as universidades brasileiras praticarem amplamente a Extensão Universitária e de haver muita pesquisa em torno do tema, o gerenciamento de projetos de extensão com apoio de metodologias adequadas ainda é um assunto pouco explorado. Este trabalho teve como objetivo avaliar a maturidade do gerenciamento de projetos de Extensão Universitária com auxílio do modelo de maturidade do gerenciamento de projetos MMGP. A avaliação foi realizada em duas Instituições Superiores de Ensino privadas e os resultados obtidos comparados. O modelo de maturidade se mostrou adequado por ser de fácil aplicação e possibilitar a identificação de ações de melhoria no gerenciamento dos projetos. Os representantes das instituições envolvidos na avaliação acreditam que o modelo de maturidade pode apontar direções relevantes na melhoria do gerenciamento de projetos, entretanto, salientam as especificidades do gerenciamento deste tipo de projeto. Espera-se como contribuição deste trabalho o incentivo à adoção de práticas de gerenciamento de projetos neste cenário bem como a evolução e avaliação constantes por meio de tais métodos de maturidade.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projetos; modelos de maturidade de gerenciamento de projetos; projetos de Extensão Universitária.

### Abstract

Although Brazilian universities widely promote University Extension programs and there is considerable research on this topic, the management of University Extension projects with the support of adequate methodologies is still a underexplored subject. This work is aimed at assessing University Extension projects' management using the MMGP project management maturity model. The assessment was carried out on two private High Education Institutions and their results were compared. The representatives of each institution believe that the maturity model can be used to guide future improvements on project management; however, they emphasized peculiarities in this type of project. We hope this study contributes to stimulate the adoption of project management best practices in this scenario as well as constant assessments using maturity models.

**Keywords:** project management; project management maturity models; University Extension projects.



## **1 Introdução**

A Extensão Universitária pode ser considerada como uma das dimensões da vida acadêmica das Instituições de Ensino Superior (IES). A extensão universitária é o elo entre o meio acadêmico e a comunidade a que ela se insere. Segundo Del-Masso et al. (2015), a Extensão Universitária (EU), uma das atividades fim da universidade junto à pesquisa e ao ensino, ganha cada vez mais visibilidade no atual contexto frente às inúmeras ações e atividades que visam atender à crescente demanda da sociedade por resoluções de problemas que muitas vezes não são atendidos pelas políticas públicas vigentes.

A formação acadêmica universitária pressupõe a indissociabilidade entre extensão, pesquisa e ensino. Essa associação é verificada também na prática, pois para se fazer extensão, é necessário pesquisa, e durante o desenvolvimento da atividade extensionista é desencadeado o processo de ensino, garantindo a indissociabilidade e, conseqüentemente, uma formação mais humanística e integradora para os interlocutores nela envolvida (Souza e Pereira, 2015). A extensão como forma de vivenciar o processo de ensino-aprendizagem além da sala de aula permite uma rica troca de conhecimentos e experiências tanto para os professores, funcionários e alunos quanto para sociedade.

Hirama et al. (2016) citam que a extensão universitária tem função de retorno à comunidade não acadêmica na forma de oferta de programas e projetos. Entende-se assim um projeto de extensão como uma ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado (PROExC, 2015). Assim como qualquer outro projeto, um projeto de extensão possui um objetivo específico, restrições de prazo e custo e precisa ser gerenciado. Projetos podem ser gerenciados por metodologias próprias, definidas no âmbito de cada instituição e podem ainda seguir modelos de boas práticas. Com o passar do tempo e a percepção de lições aprendidas e incorporadas no dia a dia dos projetos, as instituições tendem a amadurecer seus processos, facilitando atingir os objetivos de seus projetos. Para guiar as organizações neste caminho, modelos de maturidade do gerenciamento de projetos podem ser utilizados.

Apesar de as universidades brasileiras praticarem amplamente a extensão e de haver muita pesquisa em torno do tema, o gerenciamento de projetos de extensão com apoio de metodologias adequadas ainda é um assunto pouco explorado. Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a aplicação de um modelo de maturidade do gerenciamento de projetos de extensão para avaliar o gerenciamento de projetos de Extensão Universitária em duas universidades privadas do Estado de Minas Gerais. Este trabalho espera contribuir para o enriquecimento de conhecimentos de gestores e coordenadores de projetos e programas de EU e para o fomento de metodologias e modelos de maturidade neste âmbito.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma. A Seção 2 apresenta o referencial teórico do trabalho com foco no gerenciamento e maturidade de projetos e práticas de extensão universitária. A Seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados enquanto a Seção 4 apresenta os resultados do trabalho. As conclusões, limitações e trabalhos futuros são apresentados na Seção 5.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1. Gerência de Projetos**

Nas últimas décadas as instituições estão confrontando altos níveis de competitividade e complexidade de projetos. Neste cenário, é evidente que os projetos devem ser feitos com



um elevado grau de qualidade para se alcançar o sucesso esperado. Neste contexto, as organizações estão utilizando a gerência de projetos como meio para atingir seus objetivos. Para Silveira, Sbragia & Kruglianskas (2013), à medida que cresce a procura por gerenciamento de projetos, maior é a necessidade de compreender sua utilização, os benefícios e as possibilidades de aplicação na gestão dos negócios.

Como descrito pela 5ª edição do guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos - *Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)* (PMI, 2014), um projeto é um esforço temporário para gerar um produto, serviço ou resultado único. Pode-se definir o gerenciamento de projeto como a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos aplica e integra 47 processos agrupados logicamente em áreas de conhecimento, como escopo, tempo, custo e outras e também em 5 grupos de processo: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Para Pinto, Vasconcelos & Lezana (2013) o gerenciamento de projetos inclui a definição das necessidades, estabelecimento de objetivos e gerenciamento das demandas conflitantes conhecidas como restrição tripla: as que envolvem escopo, custo e tempo. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses três fatores.

Segundo Pilette (2014) o sucesso dos projetos motiva os profissionais de todas as áreas a buscarem sempre novas formas mais eficientes e eficazes de gerenciar seus projetos. O equilíbrio entre as restrições de um projeto necessita de estudos profundos e dependem de cada tipo de projeto. Na medida em que as organizações melhoram seus processos de gerenciamento de projetos, atingem níveis maiores de maturidade.

## **2.2. Maturidade de Projetos**

Existem vários fatores que influenciam o sucesso de um projeto e a forma que eles são executados, sendo um deles a cultura organizacional. Segundo o PMI (2014), as culturas e estilos são fenômenos de grupo conhecidos como "normas culturais", que se desenvolvem ao longo do tempo. As normas incluem abordagens estabelecidas para a iniciação e o planejamento de projetos, os meios considerados aceitáveis para a execução do trabalho e as autoridades reconhecidas que tomam ou influenciam as decisões. Em outras palavras, na medida em que uma organização se torna mais madura e suas culturas e estilos são aprimorados, um projeto tende a atingir seus objetivos com êxito. Segundo Souza e Gomes (2015), o conceito de maturidade em projetos está estreitamente ligado às possibilidades de sucesso/fracasso nos mesmos. Organizações imaturas se caracterizam por uma gestão improvisada, sem estabelecer conexões devidas entre as diversas áreas do conhecimento. Quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos, maiores serão as chances de sucesso deles. Uma correlação positiva entre ambos foi observada por Souza & Gomes (2015).

Para Silveira, Sbragia & Kruglianskas (2013), os níveis de maturidade permitem que as organizações possam priorizar e aperfeiçoar os esforços. Os níveis de maturidade significam passos rumo ao aperfeiçoamento em gerenciamento de projetos. Esses passos estão associados ao domínio da aplicação de ferramentas, processos, metodologias, conhecimentos e habilidades aplicadas em projetos para atingir os objetivos organizacionais. Entendemos assim os Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos como a base para se alcançar a excelência em gestão de projetos.

Um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos é uma forma para avaliar o quão hábil é uma organização para gerenciar seus projetos, possibilitando assim aos gerentes de projeto uma maneira de identificar o melhor caminho para se atingir o sucesso. Segundo



Figueirôa (2008), um modelo de maturidade é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através dos quais uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. A cada degrau alcançado nessa jornada, o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Para Torres (2015), com base em estudos anteriores, existem três tipos de modelos de maturidade, conforme descritos na Tabela 1.

**Tabela 1. Tipos de modelos de maturidade. Fonte (Torres, 2015).**

TIPO	DESCRIÇÃO
Descritivo	A aplicação deste modelo apenas permite identificar o nível que a organização se encontra. Não apresenta formas de melhorias da maturidade e não tem relações com o desempenho. É utilizado para avaliar o presente, a real situação da organização.
Prescritivo	O foco deste modelo é direcionado para o desempenho dos negócios, indica a forma para alcançar os próximos níveis de maturidade, propicia vantagens ao negócio ao se estabelecer um roteiro para melhorias.
Comparativo	Consiste em um processo de busca das melhores práticas em todos os setores ou regiões. Um modelo desta natureza seria capaz de comparar as práticas semelhantes nas organizações, a fim de obter referência de maturidade dentro de indústrias diferentes. O modelo comparativo reconhecerá que níveis similares de maturidade de todos os setores podem não se traduzir em níveis semelhantes de valor do negócio. Para utilizar um modelo comparativo ele deve ser aplicado numa grande variedade de organizações, a fim de atingir os dados suficientes para que a comparação seja válida.

Além dos tipos apresentados, Raber, Winter & Wortmann (2012) citam alguma das características mais importantes que um modelo de maturidade deve dispor, sendo elas:

- Objeto de avaliação de maturidade: um modelo pode permitir a avaliação da maturidade de uma variedade de objetos diferentes. Na maioria das vezes, os objetos avaliados são tecnologias, sistemas, processos, pessoas ou força de trabalho e gestão de recursos de projeto ou gestão do conhecimento.
- Dimensão: são áreas de capacidade específicas que descrevem diferentes aspectos do objeto de avaliação de maturidade. As dimensões devem ser, de preferência, exaustivas e distintas. Cada dimensão de um modelo de maturidade é especificada por uma série de características (práticas, medidas ou ações) em cada nível.
- Níveis: são arquetípicos da maturidade do objeto que é avaliado. Cada nível deve ter um conjunto de características distintas (práticas, as medidas ou ações por dimensão) que são empiricamente testáveis.
- Princípio da Maturidade: modelos de maturidade podem ser contínuos ou completos. Os modelos contínuos permitem uma evolução em diferentes níveis, não apresentando a exigência de cumprir todos os elementos apresentados em cada nível, já o modelo completo exige que todos os elementos de um nível sejam alcançados.



- Avaliação: A avaliação da maturidade pode ser realizada por métodos qualitativos (por exemplo, entrevistas) ou abordagens quantitativas (por exemplo, questionários com escala Likert)

Atualmente existem muitos modelos de maturidade disponíveis. Alguns deles serão tratados nas seções seguir.

### 2.2.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

O *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) foi proposto em 1986 pelo *Software Engineering Institute* - SEI e tem como objetivo auxiliar organizações responsáveis pela criação de software e serviços para alinhar a melhoria do processo com os objetivos do negócio e engenharia de custo, cronograma, produtividade, qualidade e satisfação do cliente. Trata-se de um modelo de melhoria de processo que pode ser adaptado para resolver problemas de desempenho em qualquer nível da organização ou setor ao fornecer orientações para melhoria em várias disciplinas da organização (Souza & Gomes, 2015). O modelo CMMI é representado em 5 níveis de maturidade, como descrito pela Tabela 2, cada um representando uma camada da base da melhoria dos processos em curso. Os níveis de maturidade definidos e organizados neste modelo foram usados como base para a criação de outros modelos de maturidade.

Tabela 2. Níveis de maturidade do CMMI. Fonte: (Souza & Gomes, 2015).

NÍVEIS	DESCRIÇÃO
Nível 1 - Inicial	Os processos são usualmente caracterizados como "ad hoc" e caóticos. As organizações possuem a tendência de abandonar seus processos em tempos de crise e são incapazes de repetir seus sucessos.
Nível 2 - Gerenciado	Os projetos asseguram que os processos são planejados e executados de acordo com as políticas organizacionais. Os processos são monitorados, controlados e revistos. Compromissos são estabelecidos entre partes interessadas relevantes e são revisados quando necessário. Os processos que apresentam resultados satisfatórios são repetidos em projetos similares.
Nível 3 - Definido	Os processos são bem caracterizados e previstos em regras, procedimentos, ferramentas e métodos. Os padrões dos processos são usados para propiciar confiança para além da organização.
Nível 4 - Quantitativamente Gerenciado	Os objetivos organizacionais são quantitativamente estabelecidos e são baseados na necessidade dos clientes, usuários e organização. O desempenho da qualidade e dos processos são estatisticamente controlados.
Nível 5 - Otimizado	Foco na melhoria contínua os processos, através de <i>feedback</i> e adoção de novas tecnologias.

### 2.2.2 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

O *Organizational Project Management Maturity Model* publicado pelo *Project Management Institute* (PMI) foi desenvolvido com a finalidade de prover a maneira como as



organizações devem compreender o gerenciamento de projetos e de mensurar a maturidade em oposição a um compreensivo e amplo conjunto de melhores práticas em gestão de projetos. O modelo é composto por três elementos, sendo eles o “Conhecimento”, que contém a descrição do modelo e a forma de aplicá-lo, a “Avaliação” que contém passos e ferramentas para sua avaliação e por fim a “Melhoria” que consiste num guia para o desenvolvimento de melhores práticas (Souza & Gomes, 2015). O OPM3 tem com base os cinco grupos de processos, sendo eles os estágios de Padronização, Medição, Controle, Melhoria Contínua, que se aplicam nos domínios de Projeto, Programa e Portfólio.

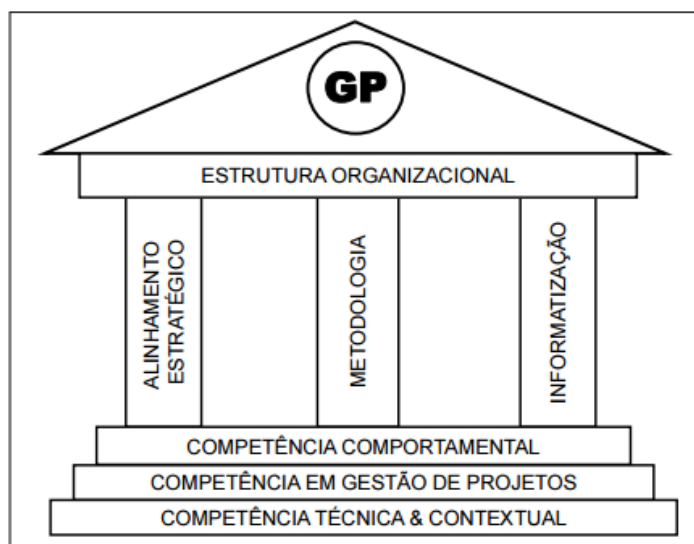
### 2.2.3 Project Management Maturity Model (PMMM)

O *Project Management Maturity Model* (PMMM), criado pelo PM Solutions (PM Solutions, 2016), é uma ferramenta que busca medir a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização. Este modelo possui níveis de maturidade e áreas de conhecimento. Uma vez definido o nível inicial de maturidade e as áreas de melhoria, o PMMM fornece um roteiro, definindo as medidas necessárias para tomar em direção à maturidade em gestão de projetos, permitindo que qualquer organização de forma sistemática e eficiente desenvolva suas capacidades de gerenciamento de projetos.

### 2.2.4 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O modelo de maturidade Prado-MMGP foi desenvolvido entre 1999 e 2002 e é aplicado em diversas organizações nacionais e internacionais. Esse modelo subdivide-se em dois modelos o Setorial (ou Departamental) e o Corporativo. Segundo Prado (2014), o objetivo inicial foi criar um modelo simples, fácil de usar e que fornecesse resultados confiáveis. Já para Silva (2011) o modelo foi criado visando auxiliar pesquisas de níveis de maturidade em setores isolados de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos e etc. Atualmente o modelo preconiza a existência de cinco níveis e sete dimensões para a avaliação da maturidade. Cada nível pode conter até sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades (Prado, 2014). As sete dimensões formam assim a “Plataforma para Gestão de Projetos” conforme representado na Figura 1.

Figura 1. Plataforma para Gestão de Projetos (Prado, 2014).





A Tabela 3 apresenta a descrição dessas dimensões.

**Tabela 3. Dimensões do MMGP (Prado, 2014).**

Dimensão	Descrição
Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas.	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes em aspectos de gerenciamento de projetos
Competência em Técnica e Contextual.	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado).
Competência Comportamental.	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.).
Uso de Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado.
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto.
Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização, ou seja, os processos em questão são executados com a qualidade e agilidade necessárias.
Estrutura Organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação.

Em relação aos níveis são eles, o nível inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado, respectivamente. A Tabela 4 apresenta a descrição de cada um desses níveis.

**Tabela 4. Níveis do MMGP (Prado, 2014).**

Níveis de Maturidade	Descrição
Nível 1 - Inicial	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual.
Nível 2 – Conhecido	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos e suas principais características.
Nível 3 -Pradonizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP.
Nível 4 - Gerenciado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados.
Nível 5 - Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos.





O modelo utiliza também um questionário de 40 questões para avaliar o amadurecimento global da organização e o grau de aderência a cada nível e às dimensões, bem como auxiliar a criação de um plano de crescimento da organização. Uma das vantagens deste modelo é a facilidade de aplicação visto que o questionário proposto pode ser preenchido pela própria organização como mecanismo de auto avaliação. Este é o modelo adotado neste estudo sobre maturidade de projetos de Extensão Universitária, tema apresentado na próxima seção.

### **2.3. Extensão Universitária**

Podemos definir a Extensão Universitária como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade (ForProex, 2012). Assim definida, a Extensão Universitária denota uma postura da Universidade na sociedade em que se insere, por meio do qual se promove uma interação que transforma não apenas a Universidade, mas também os setores sociais com os quais ela interage (ForProex, 2012). De acordo com ForExt (2006), a Extensão deve reafirmar-se como espaço de integração dos saberes acadêmicos – geração e transmissão de conhecimento científico – com a realidade e as demandas sociais, visando à comunicação com a comunidade, de forma a contribuir para a transformação de ambas as dimensões, reforçando o caráter público e filantrópico da educação. Essa relação entre universidade e comunidade pode se desenvolver de várias formas, sendo as estratégias educativas uma das mais utilizadas (Costa et al., 2015).

Pode-se definir o Projeto de EU como uma ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado. Um Projeto de EU acontece isoladamente ou pode ser vinculado a um Programa de Extensão. Um projeto de extensão pode ser visto ainda como um conjunto articulado de ações preferencialmente de caráter multidisciplinar e integrado a atividades de pesquisa e ensino. Tem caráter orgânico-institucional, integração no território e/ou grupos populacionais, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, sendo executado a médio e longo prazo (Brêtas et al., 2015).

### **2.4. Trabalhos Relacionados**

O artigo apresentado por Barrenha & Takahashi (2010) tem como objetivo analisar os fatores relacionados à maturidade do gerenciamento de projetos que podem influenciar a colaboração entre uma empresa e uma universidade. Por meio de uma metodologia descritiva-exploratória e pela análise de dois estudos de caso sobre colaboração entre empresas e universidades, foi observado que a empresa com maior nível de maturidade apresentou melhores resultados durante suas colaborações realizadas. O artigo apresentado por Rinaldi (2015) também possui uma temática e resultados semelhantes a este.

O trabalho apresentado por Castro & Moraes (2015) teve como objetivo comparar e avaliar os modelos PMMM e MMGP visando auxiliar a aplicação dos modelos nas organizações. A metodologia utilizada pelos autores foi a pesquisa ação, por meio de dois questionários sobre os modelos tratados aplicados em uma empresa de desenvolvimento de software. Puderam-se identificar pontos positivos e negativos de ambos os modelos. Foi observado que, em função do pequeno porte da empresa avaliada, os modelos são mais fáceis de serem aplicados em suas primeiras fases de implantação da gerência de projetos, porém dão apoio a identificação de carência das empresas em fases seguintes. Como conclusão dos autores, o modelo considerado mais adequado para pequenas empresas foi o MMGP.



O trabalho de Pilletti (2014) teve como objetivo avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos no programa de extensão Mídias Eletrônicas, tendo como principal justificativa a necessidade que o programa de extensão apresentou em melhorar suas práticas de gerenciamento de projetos. A metodologia apresentada pela autora foi o estudo de caso e pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Para o trabalho também foram realizados questionários e entrevistas com os alunos bolsistas que atuam no programa de extensão e alunos voluntários nos projetos. Por fim, como conclusão da autora, o trabalho atingiu o resultado esperado, sendo capaz de direcionar os responsáveis pelo projeto para um nível mais elevado de maturidade.

### 3. Metodologia

A metodologia é o instrumento fundamental para a construção do conhecimento científico, e implica a definição de procedimentos sistemáticos e racionais que habilitam o pesquisador a alcançar seus objetivos com maior segurança (Rinaldi, 2015). A metodologia para o desenvolvimento do presente artigo pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gerhardt & Silveira, 2009), tendo em vista que existem poucos trabalhos relacionados à avaliação de maturidade de projetos de extensão.

Quanto ao objetivo o método utilizado foi o estudo de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias instituições (Gerhardt & Silveira, 2009), tendo o objetivo de conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Fonseca, 2002).

O problema estudado neste trabalho é o da avaliação da maturidade do gerenciamento de projetos de extensão de duas importantes universidades particulares do Estado de Minas Gerais. Para atingir tal objetivo, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela coordenação de projetos de extensão de ambas Universidades. Estas entrevistas foram conduzidas por um profissional e professor de gerência de projetos, certificado PMP (*Project Management Professional*) desde 2008 e guiada pelo questionário de 40 questões contido no modelo MMGP e acompanhadas pela autora deste trabalho. Cada entrevista durou cerca de uma hora e trinta minutos. Cada item do questionário foi repassado com o entrevistado e ficou sob sua responsabilidade a definição da nota da universidade em cada item, de acordo com sua interpretação das exigências dos itens e situação observada na universidade assim como da explicação de cada item realizada pelo professor e entrevistador. Os resultados deste trabalho são apresentados na próxima seção.

### 4. Resultados

A presente seção apresenta os dados coletados por meio das entrevistas realizadas. Inicialmente, são apresentados os resultados gerais de cada entrevista individualmente. Posteriormente, os resultados de maturidade obtidos com a aplicação do modelo MMGP são apresentados bem como uma análise destes resultados.

Visando manter suas identidades em sigilo, dado a natureza das informações, optou-se por denominar as universidades de Universidade X e Universidade Y. Para a avaliação, foram considerados os projetos executados em 2015 e primeiro semestre de 2016 e os cenários de gerenciamento que cada instituição vivia neste período.



#### **4.1. Estudo de caso: Universidade X**

A Universidade X é uma Instituição de Ensino Superior que realiza há cerca de 40 anos práticas extensionistas com o intuito de aliar a extensão ao ensino e à pesquisa. As atividades de extensão ocorrem em suas diversas unidades e campi. Para o presente trabalho, foi realizada uma entrevista com o profissional responsável pela coordenação de projetos de extensão de uma destas unidades, tendo ele mais de 12 anos experiência na área. Em 2015, a unidade possuía 8 projetos de extensão em atividade, sendo eles voltados para as áreas de Sistemas de Informação, Administração, Enfermagem e Ciências Contábeis.

Observou-se que a universidade possui uma distinção dos projetos realizados, cada qual com seu próprio edital e forma de execução diferentes. Os processos de gerenciamento de projetos são em geral utilizados de alguma forma, mas não formalmente; dependendo assim do conhecimento tácito da sua equipe que conta com membros proativos.

A universidade dispõe também de um sistema simples para gerenciamento de seus projetos que faz o controle de pessoas, gastos e cronograma, assim como um formulário que funciona de forma semelhante a um plano de projeto contendo a descrição da abordagem utilizada, monitoramento e metas, bem como um portfólio para avaliação do projeto com dados, imagens e outros tipos de conteúdo. Atualmente está sendo criado um software para a coordenação de projetos que pretende dar um melhor apoio à gestão de projetos de extensão. Além disso, pelo fato de a instituição ter um orçamento até certo ponto flexível para tais projetos, as mudanças menores são bem acomodadas.

Em relação ao uso de Comitês, há a existência de um colegiado ampliado que decide as ações a serem realizadas e um nivelamento em núcleos com foco na gerência da EU, que tem como função principal a manutenção e a execução da EU. Sendo assim, há a ocorrência de visitas com intuito de verificar o andamento dos projetos em execução. A instituição também realiza reuniões para apresentar, identificar e posteriormente melhorar as anomalias de seus projetos. Em paralelo aos encontros, é utilizado um sistema que acompanha e avalia os projetos realizados pelos gerentes de projeto, porém em alguns casos a avaliação sobre o resultado do projeto chega a ser pessoal.

Em uma visão global, os projetos de extensão exercidos pela instituição seguem as diretrizes da universidade e os seus resultados são quase sempre obtidos. Verificou-se que mesmo em processo de amadurecimento em termos de gerenciamento de projetos existem tentativas de aplicação de diretrizes de gestão assim como um interesse contínuo de melhoria na área.

#### **4.2. Estudo de caso: Universidade Y**

Da mesma forma que a Universidade X, a Universidade Y trabalha com o intuito de fortalecer o tripé que constitui a base da educação superior (extensão, ensino e pesquisa). A Universidade Y busca proporcionar aos alunos, professores e funcionários a possibilidade para a produção e compartilhamento do conhecimento, promovendo ações tanto no âmbito acadêmico quanto comunitário. Com mais de 60 projetos em andamento, em diversas áreas de atuação, as atividades de extensão são propostas e conduzidas pela Coordenação Geral de Extensão, que conta com auxílio da subcoordenação de seus principais centros universitários, assim como professores e funcionários. Para o presente trabalho, foi realizada uma entrevista com a profissional responsável pela assessoria da coordenação geral, que embora há pouco tempo realizando esta função nesta Universidade, atua há mais de 10 anos na área de Extensão Universitária, além de possuir experiência com Extensão Universitária em outras IES.



Observou-se que a universidade realiza o planejamento para a criação e desenvolvimento de seus projetos, cada qual com seu próprio edital e área de atuação. Embora não utilize processos formalmente definidos e nem contem com o auxílio de softwares específicos para gerenciamento, há grande esforço para o acompanhamento e controle de projetos e da equipe. Foi relatado o uso de questionários para avaliação e planilhas eletrônicas para documentação que seguem alguns padrões de planejamento. Atualmente não é utilizado um sistema de gestão para armazenamento e cruzamento de informações. Mesmo tendo sido usado um sistema similar no passado, houve dificuldades de adaptação e utilização pela equipe. Contudo é reconhecida a necessidade da utilização de softwares que possibilitem e facilitem planejamento e execução dos projetos. Uma observação levantada durante a entrevista é que a Universidade desconhece a existência de um software capaz de absorver a amplitude e todo o universo do gerenciamento de projetos de Extensão Universitária.

Foi relatado também que há um padrão para o gerenciamento de projetos, sendo o mesmo bem diferente ao proposto pelas práticas do guia PMBOK. Existe ainda um padrão de mapeamento de oportunidades de novos projetos. Embora o monitoramento dos envolvidos não tenha necessariamente uma frequência bem determinada, os projetos costumam ser bem acompanhados com reuniões no início e fim, além de existir uma grande preocupação de se identificar os problemas o quanto antes. Caso algum dos projetos tenha que sofrer alguma modificação, há necessidade de se submeter a aprovação da Coordenação Geral. Além disso, os prazos e custos são bem definidos conforme o estabelecido pelo edital e por este motivo atrasos e estouros de orçamento não são comuns durante a execução do projeto que tem o seu sucesso diretamente associado ao número de beneficiados.

Em relação ao uso de Comitês, foi observada a existência de um núcleo acadêmico, similar a um conselho, que faz um acompanhamento e posteriormente repassa as informações à Reitoria da universidade. De acordo com a entrevistada, a Coordenação Geral é bem definida e organizada, tendo uma boa governança e uma equipe competente, o que é fundamental para o sucesso dos projetos. Alguns projetos se tornaram tão consolidados que se transformaram em programas de caráter de extensão. Notou-se também que existe uma boa valorização da importância da competência comportamental e técnica, podendo ser assimilada ao espírito empreendedor, o que leva a universidade ir além do caráter assistencialista da EU.

A universidade realiza o acompanhamento e estímulo aos interessados, tais com programas de incentivo que envolvem premiação de professores com bons resultados, desde o sucesso de seus projetos até o cumprimento de prazos estabelecidos. Como uma observação final, a entrevistada ressalta que para a Extensão Universitária o sucesso não está relacionado apenas à sua gestão; o sucesso está principalmente associado aos ganhos obtidos junto aos alunos e à comunidade.

### 4.3. Avaliação da Maturidade do Gerenciamento de Projetos de EU

A Tabela 5 apresenta o resultado da avaliação de cada IES por nível de maturidade.

**Tabela 5. Avaliação de Maturidade das IEC. Fonte: dados do trabalho.**

Nível de Maturidade	Universidade X	Universidade Y
Nível 2	22	71
Nível 3	31	72
Nível 4	32	71
Nível 5	10	40
Avaliação final da maturidade	1,95	3,54



O resultado da avaliação da maturidade do gerenciamento de Projetos de EU na Universidade X foi diferente do esperado, pois é esperada uma pontuação maior nos níveis de maturidade iniciais e um resultado decrescente na pontuação nos níveis superiores.. Com a Universidade X, foram obtidas pontuações maiores nos níveis intermediários. Tal fato pode ser explicado por duas razões:

- O assinalamento de uma nota a cada item do questionário se dá de acordo com a percepção do entrevistado. Apesar de o entrevistador ser um profissional experiente em gerenciamento de projetos e ter havido explicação e discussão de cada item, a nota final atribuída foi definida pelo entrevistado. Assim, entende-se que o modelo MMGP está sujeito a interpretações;
- A universidade estudada investe no gerenciamento de projetos, porém, não necessariamente atrelada a modelos de boas práticas de gerência de projetos, como previsto no modelo MMGP. Assim, existem práticas previstas nos níveis de maturidade 3 e 4 que foram consideradas implantadas pelo entrevistado. Por outro lado, itens como treinamento em gerenciamento de projetos, fortemente presentes no nível de maturidade 2, não foram considerados presentes na universidade estudada;

Diferentemente da primeira IES avaliada, o resultado do preenchimento do questionário seguiu conforme o esperado - nos níveis de maturidade iniciais o resultado foi superior ao obtido nos níveis superiores.

Um aspecto comum percebido em ambas as instituições foi a existência de comitês de acompanhamento dos projetos de extensão. As instituições apresentaram no geral a existência das mesmas práticas de gerenciamento de projetos. Entretanto, na Universidade Y estas práticas estão mais bem estabelecidas e implementadas. Além disso, a Universidade Y parece ter práticas de treinamento, capacitação e reconhecimento de resultados mais frequentes e institucionalizadas que a Universidade X.

Ambos entrevistados reconheceram que as avaliações feitas pelos itens do questionário do modelo MMGP são pertinentes ao gerenciamento de projetos de EU e que ambas instituições têm discutido e investido em iniciativas de melhoria do gerenciamento de seus projetos, quer seja por meio da capacitação dos envolvidos, quer seja pela discussão da definição e implantação de processos ou ainda pela necessidade de desenvolvimento ou aquisição de softwares especializados no gerenciamento de projetos.

## **5. Conclusões e Trabalhos Futuros**

Este trabalho teve como objetivo avaliar a maturidade do gerenciamento de projetos de Extensão Universitária em duas IES privadas de Belo Horizonte com o apoio do modelo de maturidade de gerenciamento de projetos MMGP de Prado (2014). Espera-se como contribuição deste trabalho o incentivo à adoção de práticas de gerenciamento de projetos em projetos de EU bem como a evolução e avaliação constantes por meio de tais métodos de maturidade.

Este trabalho apresenta algumas limitações, que podem ser exploradas em possíveis trabalhos futuros. Primeiramente, o modelo de Prado (2014) é fortemente baseado na percepção de quem preenche seu questionário. Sendo assim, a adoção de diferentes modelos de maturidade é incentivada. De qualquer forma, o modelo de Prado (2014) é bastante adequado para auto avaliações e para organizações que desejam realizar um diagnóstico inicial de seus processos de gerenciamento de projeto. Além disso, apenas dois casos foram realizados. A adoção deste modelo de avaliação em outras universidades permitirá a



comparação da maturidade entre instituições bem como a possibilidade de se definir caminhos de evolução do gerenciamento de projetos em cada uma delas. Deseja-se ainda realizar um mapeamento da maturidade de projetos de EU na cidade de Belo Horizonte, o que pode fomentar a troca de experiências e realização de ações de melhoria promovidas em conjunto.

Faz-se necessário ainda estudar critérios que definam o sucesso do gerenciamento de projetos de EU e que tais critérios sejam incorporados em um modelo de maturidade mais específico desta área. Os resultados que medem a maturidade e o sucesso deste tipo de projeto não são necessariamente os mesmos dos projetos realizados em empresas dada as particularidades dos mesmos. Espera-se ainda que as IES avaliadas possam guiar seu trabalho de melhoria em gerenciamento de projetos não somente pelo modelo MMGP, mas também por outros modelos de maturidade, buscando a implantação de processos de gerenciamento mais eficientes nas instituições universitárias. Por fim, analisar os resultados e benefícios colhidos por esta implantação, verificando o retorno do investimento realizado também é fundamental para a evolução da área.

## 6. Referências

- Barrenha, M., & Takahashi, V. P. (2010). Estudo da maturidade de projetos na cooperação universidade-empresas farmacêuticas. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v.1, n.2, p.109-127.
- Brêtas, J. R., et al. (2015). Corpo, gênero e sexualidade: práticas de extensão universitária. *Revista Ciência em Extensão*. v.11, n.1, p.100-115.
- Castro, L. M., & Moraes, R. O. (2015). Uso de modelos de maturidade em gestão de projetos em uma pequena empresa de TI. In: *Anais IV SINGEP*, São Paulo.
- Del-Masso M. C. S., et al. (2015). Extensão universitária e as demandas sociais. *Revista Ciência em Extensão* v.11, n.1, pp.2-7.
- Figueirôa, D. S. (2008). Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos das Empresas do Porto Digital. Disponível em <[http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/avaliacao\\_maturidade\\_empresas\\_porto\\_digital.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/avaliacao_maturidade_empresas_porto_digital.pdf)> Acesso em 3 de maio de 2015.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Editora UEC, Fortaleza.
- ForExt (2006). A Comunicação do Conhecimento: Desafio contemporâneo. Disponível em <http://www1.pucminas.br/documentos/belohorizonteforext.pdf>. Acesso em 14 de março de 2016.
- FORPROEX (2012). Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus.
- Gerhardt. T. E.; & Silveira T. S. (2009). Métodos de pesquisa. UFRGS, Porto Alegre.
- Hirama, L. K. et al. (2016). Extensão universitária e formação do professor de educação física: contribuições a partir da permanência prolongada. *Revista de Ciência de Extensão*, v.12, n.1, pp.28-40.
- Pilletti, C. P. (2014). Avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso no programa de extensão mídias eletrônicas da Ufopa, Santarém-Pará. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Pinto E. B., Vasconcelos A. M., & Lezana A. G. R. (2013). Abordagens do PMBOK e cmmi sobre o sucesso dos projetos de softwares. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v.5, n.1, p.55-70.



- PMI (2014). Project Management Body of Knowledge, 5ª edição, Editora Saraiva.
- PM Solutions (2016). Site do PMMM. Disponível em <<http://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>>. Acesso em 10 de maio de 2016.
- Prado, D. (2014). Fundamentos do Modelo Prado-MMGP.
- PROExC (2016). Página da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UNIRIO. Disponível em <<http://www.unirio.br/unirio/proexc/dep.-de-extensao/perguntas-frequentes>> Acesso em 10 de maio de 2016.
- Ramber, D., Winter, R.; & Wortmann, F. (2012). Using quantitative analyses to construct a capability maturity model for business intelligence. In: System Science (HICSS), Hawaii International Conference on. IEEE, p. 4219-4228.
- Rinaldi, R. S., Nadea, J., Carvalho, M. M. & Moraes, R. O. (2015). A avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos em empresas organizadoras de eventos: estudos de casos múltiplos. In: Anais IV SINGEP, São Paulo.
- Silveira, G., Sbragia, R.; & Kruglianskas, I. (2013). Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. RAUSP, São Paulo, p.574-591.
- Souza, A. M.; & Pereira, N. F. F. (2015). Escrevendo os Caminhos da Extensão Universitária na UNILA. Revista Brasileira de Extensão Universitária, v. 6, n. 2, pp.77-85.
- Souza, T. F., & Gomes C. F. S. (2015). Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, p. 5-26.
- Torres, H. K. M. L., Camilo, R. D., Ziviani, F., & Parreiras, F. S. (2015). Dimensões e características dos modelos de maturidade e de mensuração da gestão da inovação: uma revisão sistemática da literatura. In: Anais IV SINGEP, São Paulo.