



**UFRPE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RAFAEL RODRIGUES CARVALHO**

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS: AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO  
DE MELHORIAS PARA A UFRPE**

**Dissertação**

**Recife, 2022**

**RAFAEL RODRIGUES CARVALHO**

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS: AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO  
DE MELHORIAS PARA A UFRPE**

Orientadora: Alessandra Carla Ceolin

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

**Recife, 2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- C331m Carvalho, Rafael Rodrigues  
Maturidade Em Gerenciamento De Projetos: Avaliação E Proposição De Melhorias Para A UFRPE / Rafael Rodrigues  
Carvalho. - 2022.  
141 f. : il.
- Orientador: Alessandra Carla Ceolin.  
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2022.
1. gerenciamento de projetos. 2. maturidade. 3. modelos de avaliação. 4. UFRPE. I. Ceolin, Alessandra Carla, orient.  
II. Título

RAFAEL RODRIGUES CARVALHO

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A UFRPE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública

Aprovada em:23/06/2022

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – (PROFIAP/UFRPE)

---

Prof. Dr. Jorge da Silva Correia Neto – Membro da Banca  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – (PROFIAP/UFRPE)

---

Prof. Dra. Elidiane Suane Dias de Melo Amaro – Membro da Banca  
Universidade Federal Rural de Pernambuco – (UAEADTec/UFRPE)

---

Prof. Dr. Maico Roris Severino – Membro da Banca  
Universidade Federal de Goiás – (PROFIAP/UFG)

*Aos meus pais, Édison Júnior (em memória) e Milene, aos meus irmãos Bruno e Gabriela e a minha eterna alegria, Joy.*

*“Os fados guiam aquele que assim o deseja; aquele que não o deseja, eles arrastam” (velha sabedoria romana.).*

## AGRADECIMENTOS

Ninguém conquista grandes feitos sozinho. E assim sempre acreditei que o avanço, o caminhar para frente, nunca deve ser visado sem o apoio de quem pode, quer e tem prazer em ajudar. Nessa trajetória em educação e desenvolvimento, que tem seu início desde a infância, tive a ajuda de muitos. Os principais motivadores, meus pais, me orientaram e educaram, com exemplos e palavras, que não há caminho para crescer que não envolva a dedicação e o estudo. Meu pai, Édison, e minha mãe, Milene, viveram uma vida de dedicação, disciplina e amor para comigo e meus irmãos, e por tudo isso sou grato. Aprendi que o esforço nos aproxima bastante de onde queremos chegar, e sem ele quase nada de valor teremos. Obrigado, pai, por tudo que dedicaste a mim. Apesar de não estares mais conosco, vivo a vida com alegria e ambição por tempos melhores. O legado segue e carrego-o com orgulho. Obrigado, mãe, por ser nosso porto seguro nesses tempos desafiadores, e nos provar dia a dia que nosso amor em família é o mais importante. Bruno e Gabi, como amo vocês e tenho em cada um motivos de orgulho. Essa conquista também é nossa. A Joyce, minha esposa e companheira, agradeço tudo. Contigo, consigo ser sempre melhor: aprendo todo dia como ser uma pessoa boa e humana. Aos professores e professoras que me acompanharam na UFRPE, em especial a minha orientadora Alessandra, que desde antes de iniciar o mestrado, já me apoiava e incentivava o estudo para a pós-graduação, e a Romilson, que de chefe, passou a professor e hoje tenho, também, como amigo, agradeço. Agradeço também aos amigos discentes da turma PROFIAP/UFRPE 2019, aos quais nutro profundo carinho e lembro com saudade dos momentos de descontração em nossos intervalos e almoços no RU da UFRPE. A tantos e tantas que contribuíram comigo nessa trajetória, minha maior gratidão e reconhecimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Áreas de Conhecimento – PMBOK (2017).....	23
Figura 2 – Níveis de Maturidade em GP – CMMI (2010).....	28
Figura 3 – Elementos do OPM3 (2003) .....	30
Figura 4 – Progresso contínuo de desenvolvimento de maturidade no OPM3 (2003).....	31
Figura 5 – Ciclo OPM3 (2003).....	32
Figura 6 – Níveis de Maturidade em GP – PMMM (2001).....	33
Figura 7 – Níveis de Maturidade em GP – Prado-MMGP (2015).....	35
Figura 8 – Desenho da Pesquisa.....	46
Figura 9 – Participantes da pesquisa – pró-reitorias.....	52
Figura 10 – Participantes da pesquisa – função exercida.....	53
Figura 11 – Participantes da pesquisa – tempo de exercício.....	54
Figura 12 – Participantes da pesquisa – segmento.....	54
Figura 13 – Participantes da pesquisa – qualificação.....	55
Figura 14 – Aderência ao Nível 2 – Conhecido.....	56
Figura 15 – Aderência ao Nível 3 – Padronizado.....	57
Figura 16 – Aderência ao Nível 4 – Gerenciado.....	58
Figura 17 – Aderência ao Nível 5 – Otimizado.....	59
Figura 18 – PROPLAN – Aderência às Dimensões.....	60
Figura 19 – PROGEPE – Aderência às Dimensões.....	60
Figura 20 – PROGESTI – Aderência às Dimensões.....	62
Figura 21 – PREG – Aderência às Dimensões.....	63
Figura 22 – PRPG – Aderência às Dimensões.....	64
Figura 23 – PROAD – Aderência às Dimensões.....	65
Figura 24 – PROEXC – Aderência às Dimensões.....	66
Figura 25 – UFRPE – Aderência às Dimensões.....	66
Figura 26 – Avaliação Final de Maturidade.....	70
Figura 27 – Zona de Conforto em Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	70
Figura 28 – Evolução da Maturidade – Brasil.....	71
Figura 29 – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – capa.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da maturidade em GP do Prado-MMGP (2015).....	36
Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão de participantes.....	41
Quadro 3 - Alternativas de escolhas e respectivas pontuações.....	42
Quadro 4 - Avaliação Final de Maturidade.....	42
Quadro 5 - Aderência aos níveis e dimensões no modelo Prado-MMGP.....	42
Quadro 6 – Alternativas de escolha em relação a pontuação média.....	43
Quadro 7 - Dimensões do Prado-MMGP e eventuais intervenções propostas.....	44
Quadro 8 - Pró-reitorias da UFRPE.....	49
Quadro 9 - Produtos técnicos e dimensões do modelo atendidas.....	71



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFM – Avaliação Final de Maturidade

APM – *Association for Project Management*

APMBOK - *Association for Project Management Body of Knowledge*

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

CONSU – Conselho Universitário da Universidade Federal Rural de Pernambuco

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

GP – Gerenciamento de Projetos

ICB – *International Project Management Association Competence Baseline*

IPMA – *International Project Management Association*

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*

P2M - *Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation*

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

PLS – Plano de Gestão de Logística Sustentável

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PMI – *Project Management Institute*

PMMM – *Project Management Maturity Model*

PPG – Programa de Pós-graduação

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

SEI – *Software Engineering Institute*

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

Sipac – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SIGProj – Sistema de Informação e Gestão de Projetos

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Delimitação do Tema.....	16
1.2 Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	19
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.4 Justificativa.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 Gerenciamento de projetos.....	21
2.1.1 <i>Definições e características</i> .....	21
2.2.2. <i>Project Management Institute e o Guia PMBOK</i> .....	22
2.2.3. <i>Áreas de conhecimento</i> .....	23
2.2.4. <i>Grupos de processos</i> .....	25
2.3 Maturidade em gerenciamento de projetos.....	27
2.3.1 <i>Capability Maturity Model Integration (CMMI)</i> .....	27
2.3.2 <i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i> .....	29
2.3.3 <i>Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)</i> .....	32
2.3.5 <i>Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP)</i> .....	34
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Caracterização do Estudo.....	38
3.2 Contextualização Espacial da pesquisa.....	39
3.3 Coleta de Dados.....	40
3.4 Análise de Dados.....	42
3.5 Proposição de melhorias.....	44
3.6 Procedimentos éticos e mitigação de riscos.....	45
3.7 Desenho da pesquisa.....	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
4.1 Caso estudado.....	48
4.2 Caracterização do perfil do respondente.....	51
4.3 Aderência aos Níveis do MMGP.....	55
4.3.1 <i>Nível 2 – Conhecido</i> .....	55
4.3.2 <i>Nível 3 – Padronizado</i> .....	57
4.3.3 <i>Nível 4 – Gerenciado</i> .....	58
4.3.4 <i>Nível 5 – Otimizado</i> .....	59
4.4 Aderência às Dimensões do MMGP.....	60
4.4.1 <i>PROPLAN</i> .....	60
4.4.2 <i>PROGEPE</i> .....	61
4.4.3 <i>PROGESTI</i> .....	62
4.4.4 <i>PREG</i> .....	63
4.4.5 <i>PRPG</i> .....	63
4.4.6 <i>PROAD</i> .....	64
4.4.7 <i>ProExc</i> .....	65
4.4.8 <i>UFRPE</i> .....	66
4.5 Avaliação Final de Maturidade.....	69
5 INTERVENÇÕES E PRODUTOS TÉCNICOS.....	72

5.1 Produto técnico 1 – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos ....	73
5.2 Produto técnico 2 – Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração .....	74
5.3 Produto técnico 3 – Minuta de Resolução de Regimento Interno de Escritório de Gerenciamento de Projetos .....	75
6 CONCLUSÕES .....	76
REFERÊNCIAS .....	82
APÊNDICES .....	88
Apêndice I - Questionário de Avaliação da Maturidade (Prado-MMGP) e TCLE .....	88
Apêndice II – Base de dados com respostas .....	99
Apêndice III – Produto Técnico 1 – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos .....	101
Apêndice IV – Produto Técnico 2 - Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração .....	127
Apêndice V – Produto Técnico 3 - Minuta de Regimento Interno para Escritório de Gerenciamento de Projetos .....	129
ANEXOS .....	134
Anexo I – Resultados Maturity Research UFRPE.....	134
Anexo II – Resultados Maturity Research PROPLAN .....	135
Anexo III – Resultados Maturity Research PROGEPE.....	136
Anexo IV – Resultados Maturity Research PROGESTI .....	137
Anexo V – Resultados Maturity Research PREG .....	138
Anexo VI – Resultados Maturity Research PRPG .....	139
Anexo VII – Resultados Maturity Research PROAD .....	140
Anexo VIII – Resultados Maturity Research PROEXC.....	141

## RESUMO

O gerenciamento de projetos (GP) representa um importante elemento no desenvolvimento de gestão e competitividade nas organizações privadas e públicas. Este mecanismo de gestão, para ser adequadamente aplicado, exige utilização de metodologias, linguagens próprias e deve ser avaliado constantemente. Assim, na década de 1990, surgiram os primeiros modelos de maturidade em GP, com o intuito de avaliar a qualidade com que estes conhecimentos são aplicados e como influenciam no sucesso de projetos desenvolvidos. Esta dissertação tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Para isso, aplicou-se o modelo Prado-MMGP (2015) de avaliação de maturidade a fim de diagnosticar o nível de maturidade da universidade e desenvolver um conjunto de ferramentas para institucionalização da melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na UFRPE. A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva e a coleta de dados deu-se por meio da aplicação de questionário *on-line*. Os resultados aferidos com a aplicação do modelo indicam que a UFRPE apresenta aderências que variam entre “muito fracas” a “regulares” para os níveis do modelo; “fracas” a “regulares” para as dimensões do modelo; e uma avaliação final de maturidade (AFM) de índice 2,59, definida pelo modelo como “fraca”. Apesar destes resultados, visualizam-se no contexto universitário elementos observáveis de cada nível e dimensão do Prado-MMGP (2015), que qualificam o resultado da instituição como próximo à média nacional calculada pela *Maturity Research*, organização detentora do modelo. Como fruto da pesquisa, foram propostos 3 produtos técnicos que visam aprimorar e atender questões específicas do gerenciamento de projetos institucionais da UFRPE: uma Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, uma minuta de Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração e uma Minuta de Resolução de Regimento Interno de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os produtos técnicos produzidos visam atender a dimensões específicas do modelo Prado-MMGP(2015), especialmente Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios, Metodologia, Competência Técnica e Contextual, Competência Comportamental e Estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projetos; maturidade; modelos de avaliação; UFRPE.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto de rápidas e drásticas mudanças vivenciadas ao longo do século XX e XXI, as organizações devem lidar com um cenário de competitividade e concorrência. Este cenário competitivo é incrementado pelo desenvolvimento em diversas áreas da atuação humana, como o ambiente acadêmico e empresarial. Nesta linha, dada a evolução social, econômica e tecnológica, as organizações devem agir de forma flexível, de modo a atuar com responsividade e agilidade frente às mudanças que se impõem, estando as organizações na era das maiores mudanças em relação ao pensamento de negócios dos últimos anos (PORTER, 2021). Kerzner (2018) afirma que, de acordo com a rapidez com que estas mudanças em tecnologias e mercados ocorrem, as organizações passam a lidar com tensões novas e de diversas formas.

De modo similar, Nudurupati *et al.* (2010) comentam que o mercado competitivo global apresenta intensos desafios aos negócios. Outro fator neste sentido é a rápida mudança no comportamento dos consumidores e cidadãos, que demandam produtos e serviços, inclusive públicos, com mais sofisticação, personalização e rapidez. De acordo com Porter (1996), a busca por velocidade, qualidade e produtividade pelas organizações gerou um número marcante de novas técnicas e ferramentas de gestão, como gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia de processos e gerenciamento de mudanças. Nesta esteira, apresenta-se adicionalmente o gerenciamento de projetos como importante instrumento para a consecução de resultados organizacionais, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017).

Antes mesmo de os projetos serem estudados de forma metodológica e sistemática, o seu gerenciamento sempre representou uma das mais antigas e notáveis atividades humanas (BLACKWELL *et al.*, 2018). Assim, apesar de o gerenciamento de projetos ganhar cada vez mais relevância no mundo atual, Kerzner (2003) e Weaver (2007) já indicavam que a discussão deste tema por acadêmicos, executivos e praticantes não é nova, por se tratar de uma das formas mais viáveis de organização que permitiria integrar esforços para resultados.

Segundo o guia do PMBOK (2017), têm-se como exemplos de resultados de projetos as pirâmides egípcias de Gizé, os jogos olímpicos da Grécia antiga e a Grande Muralha da China. Desta forma, grandes empreendimentos humanos da antiguidade foram desenvolvidos e, mesmo não contando com o desenvolvimento acadêmico, tecnológico e

em gestão, já apresentavam características de projeto e assim podiam gerar resultados duradouros.

Seymour e Hussein (2014) apontam que, apesar de a humanidade praticar gerenciamento de projetos desde a antiguidade, existia a problemática de que pouca documentação era desenvolvida sobre os métodos e técnicas utilizados. Este panorama só mudaria de forma mais direta a partir dos anos de 1950, quando os indivíduos e organizações passaram a lidar com a globalização e a exigência por melhores resultados, reforçando-se a necessidade da aplicação sistemática de ferramentas e técnicas. Neste período, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos sobressaiu-se como promotor desta sistematização ao tratar de projetos complexos como a construção do submarino Polaris e o programa lunar Apollo (CICMIL *et al.*, 2016; KERZNER, 2003).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, o estudo sobre gerenciamento de projetos foi aprofundado ao redor do mundo, momento em que foram criadas diversas associações e organizações para estudo, desenvolvimento e fomento da cultura de projetos. Exemplificando, tem-se que em 1965 foi criada a *International Project Management Association* (IPMA), com base na Áustria, hoje com sede na Holanda, e com o intuito de difundir padrões e diretrizes para o gerenciamento de projetos. Em 2018, estava presente em mais de 60 países (IPMA BRASIL, 2018). Em seguida, em 1969, surge nos Estados Unidos o *Project Management Institute* (PMI), também com a intenção de gerar padronizações, metodologias, ferramentas, pesquisa e voluntariado para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos em nível mundial. Já, em 1972, foi criada na Inglaterra a *Association for Project Management* (APM), atuando de forma a “entregar mudanças significativas para o benefício societal por meio do avanço na arte, ciência, teoria e prática de gerenciamento de projetos” (APM, 2019, *on-line*). Estes exemplos, assim, indicam a evolução e preocupação com o desenvolvimento do gerenciamento de projetos como ciência, ao passar por um processo de sistematização de sua teoria e orientação de sua prática.

Neste contexto de desenvolvimento, as práticas de gerenciamento de projetos foram apropriadas principalmente pelas organizações do setor privado, a fim de lidar com as já mencionadas questões em globalização e competitividade mercadológica. Inicialmente, por tratar com entregas tangíveis que são facilmente desmembradas em módulos, com limitação de recursos e com a necessidade de atendimento em menor tempo e com segurança, foi o mercado de engenharia e construção civil que mais se utilizou do gerenciamento de projetos.

Em seguida, com o avanço tecnológico vivenciado nas últimas décadas do século XX, quando o processamento de dados em informática tornou-se acessível e cada vez mais necessário, os setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), em especial a engenharia e desenvolvimento de *software*, passou a fazer maior uso do gerenciamento de projetos.

Importante relatar que não apenas empreendimentos do setor privado se beneficiam do gerenciamento de projetos para entregar seus resultados, visto que cada vez mais organizações públicas também o fazem. Este cenário vem sendo construído durante a evolução dos modelos de Administração Pública, em especial na transição entre os modelos burocrático e gerencial. Este processo de mudança gradual entre modelos permitiu ao setor público, inspirado pela referência em efetividade de resultados vivenciados na iniciativa privada, comparar e incorporar novas práticas em gestão, como fruto de *benchmarking* (SECCHI, 2009). Clemente *et al.* (2017) indicam que desde a década de 1980, atribuições e atuações de organizações públicas vêm sendo ajustadas e otimizadas para melhor atender às suas missões institucionais e elevar a qualidade dos serviços prestados à população.

Nesta linha, diversos estilos de gestão, ferramentas e métodos de trabalho utilizados pelas organizações públicas foram adaptadas do setor privado, com base nos valores e na busca de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009; VRIES; NEMEC, 2013). Uma decorrência dessa nova visão em administração pública é a incorporação paulatina de práticas de gerenciamento de projetos, que como apontam Medeiros *et al.* (2017), contribuem para o aperfeiçoamento da gestão, em especial, quanto ao controle de custos e prazos. Paralelamente, permite-se uma melhor utilização dos recursos públicos e ganhos em qualidade nos processos de planejamento, execução e monitoramento.

A incorporação destas novas características de administração pública, que em geral não pauta suas atividades na consecução de resultados financeiros, é fruto de uma adaptação das organizações do setor privado. Assim, há que se avaliar o nível em que estas ferramentas, métodos, metodologias e práticas estão adequadas à realidade vivenciada em cada organização. Vries e Nemeç (2013) alertam para a importância do processo de implementação e preparação organizacional na aplicação destas práticas, a fim de serem produzidos melhores resultados.

## 1.1 Delimitação do Tema

Em relação ao gerenciamento de projetos, existem importantes mecanismos para avaliar o grau com que as melhores e mais difundidas práticas são aplicadas nas organizações. Alguns destes mecanismos são os modelos de avaliação em Maturidade de Gerenciamento de Projetos que, conforme Kerzner (2003), não se referem apenas à excelência em resultados de projetos, mas sim à implementação de metodologias padronizadas e processos de acompanhamento. O desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos, então, funcionaria para as organizações como meio para melhorar seu desempenho. Andersen e Jensen (2003), ao discutirem esta questão, pregam que o conceito de maturidade sugere um desenvolvimento em etapas, em uma lógica em que o avanço dar-se-á ao longo do tempo.

Assim, a partir da década de 1990, diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos (GP) foram desenvolvidos com o intuito de avaliar como as organizações gerenciam e entregam os projetos com os quais lidam (PRADO, 2015; ALBECHT; SPANG, 2016).

Alguns dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos mais conhecidos são: i. o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*; ii. o *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*; iii. o *Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)*; e iv. o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

Cada um destes modelos reflete um avanço no entendimento sobre a maturidade em GP, porém, apesar de compartilharem diversos aspectos quanto à avaliação de maturidade, foram construídos por organizações e profissionais atuantes em diversos contextos, de modo que há diferenciações nas abordagens.

De modo geral, estes modelos seguem as etapas de aplicação de questionário, diagnóstico e plano de crescimento. Como relatado por Costa e Ramos (2013), é interessante que o modelo de avaliação de maturidade, ao ser aplicado, leve em consideração as particularidades de cada organização que desenvolve projetos. Assim, surge a questão de que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos não devem ser aplicados de maneira indistinta, exigindo-se, então, adaptações.

Estas adaptações tornam-se ainda mais relevantes visto que os modelos de maturidade em GP anteriormente indicados possuem características aderentes às realidades vivenciadas e amplamente utilizadas pela maioria das organizações do setor privado,



havendo um crescente aumento na adaptação destes modelos, e consequente aplicação de GP em organizações públicas.

No contexto das organizações públicas e levando-se em consideração o exposto até o momento, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), instituição federal de ensino superior e autarquia integrante da Administração Pública Indireta brasileira, vem desenvolvendo seus processos de gestão, administração e governança, com o intuito de entregar resultados à sociedade com maior efetividade.

Aponta-se que a UFRPE sempre lidou com planejamento e processos de gestão, porém, ao longo do tempo, esta função da administração assumiu diferentes focos na instituição, pois a condução da função de planejamento na universidade já foi atribuição de órgãos de diferentes instâncias como Comissão, Assessoria, Diretoria e, desde a década de 1970, Pró-Reitoria (UFRPE, 2019). Sendo assim, percebe-se como o planejamento gradativamente assumiu papel cada vez mais estratégico na gestão da UFRPE.

Em 2013, houve um avanço neste processo de fortalecimento em planejamento, visto que a universidade passou por um processo de reestruturação administrativa, por meio da Resolução CONSU 90/2013 na qual a Pró-Reitoria de Planejamento, que antes abarcava atribuições de engenharia e arquitetura, mas que sob a forma de Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) passou a atuar diretamente no planejamento organizacional, informações e indicadores, processos e estruturas organizacionais.

No ano de 2018, esta Pró-Reitoria assumiu novas funções, quando a Resolução CONSU 115/2018, posteriormente alterada pela Resolução CONSU 006/2019, previu atuações em sustentabilidade e gestão de riscos.

Esta evolução recente em gestão na UFRPE é reflexo da preocupação com a governança pública, assumida na última década pela universidade e que, em decorrência de seus processos de autoavaliação e planejamento, possibilitaram à instituição ser avaliada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no ano de 2018 como uma referência em Governança Pública (UFRPE, 2018).

No Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018, promovido pelo TCU, que atua segundo a sua prerrogativa legal de fiscalização e controle, avaliando temas em governança, gestão, TI, pessoas e contratações, a UFRPE alcançou índices acima de 54%, atingindo uma avaliação de 65% quanto a governança pública e capacidade em gestão de contratos. Este resultado, de acordo com o Relatório de Gestão UFRPE (2018), põe a

universidade entre as mais bem colocadas no *ranking* nacional para o índice entre as instituições públicas de ensino superior.

A universidade, nesse sentido, avança também na consecução de aspectos de gestão que envolvem o gerenciamento de projetos institucionais que interferem na prestação do serviço público de educação. Além do ensino, da pesquisa e da extensão, a UFRPE atua com gestão e inovação (UFRPE, 2021). Diante destes avanços, surge a problemática sobre como são desenvolvidos estes projetos e o nível de maturidade em que ocorre a aplicação de práticas de GP na UFRPE, instituição foco do estudo de caso a que se propõe esta pesquisa.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Avaliar os meios empreendidos na consecução de projetos organizacionais representa um degrau no processo de desenvolvimento de maturidade, visto que a avaliação permite conhecer fatores relevantes no sucesso ou insucesso dos projetos da organização. Autores como Kerzner (2003) e Prado (2015) entendem a necessidade de desenvolver diagnósticos organizacionais como parte de um plano de crescimento em maturidade.

Neste contexto, a UFRPE, como organização complexa, desenvolve projetos em diversas iniciativas, que vão além do tripé universitário de ensino, pesquisa e extensão. Além destas, o Relatório de Gestão 2020 (UFRPE, 2021) apresenta como grandes áreas de atuação a gestão e a inovação. Nesta questão, a UFRPE, em respeito ao princípio da administração da pública da legalidade, tem suas atribuições, competência e atuações definidas em legislações e regimentos, de modo que promove sua atuação legal por meio de processos e projetos.

O Relatório de Gestão 2020 (UFRPE, 2021) apresenta o Modelo de Negócios da universidade, indicando os *inputs*, o processamento e os *outputs* gerados pela UFRPE. De modo geral, o relatório apresenta que a UFRPE atinge seus resultados ao desenvolver: i. ensino de graduação e pós-graduação; pesquisa e extensão; assistência estudantil; otimização orçamentária e financeira; aquisições e contratações; sustentabilidade social; planejamento, gestão e governança; avaliação institucional; inovação e tecnologia da informação; integração com a sociedade; e capacitação de pessoas.

Frente à complexidade e amplitude da atuação universitária, surge a problemática para avaliar como os projetos nestas iniciativas são gerenciados, inclusive porque os

projetos organizacionais desenvolvidos pela universidade, sejam de ensino, pesquisa, extensão, gestão ou inovação, devem contribuir para o aprimoramento da prestação do serviço público de educação: sua prerrogativa legal.

Diante deste contexto, o presente estudo objetiva responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o gerenciamento de projetos na UFRPE pode ser aprimorado em virtude de uma avaliação de maturidade?

### **1.3 Objetivos**

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos que nortearam a condução desta pesquisa. O objetivo geral define o propósito do estudo e os específicos caracterizam as etapas ou fases da pesquisa.

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

A fim de atender ao problema de pesquisa indicado na seção anterior, esta dissertação teve como objetivo geral contribuir para o desenvolvimento do nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Com a intenção de atingir esse objetivo geral foram propostos os objetivos específicos a seguir relacionados.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos adaptáveis à gestão pública;
- Aplicar um modelo de avaliação à UFRPE;
- Desenvolver um conjunto de ferramentas para institucionalização da melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na UFRPE.

### **1.4 Justificativa**

A realização da presente pesquisa é justificada pela importância dos estudos em maturidade em GP que são e devem ser desenvolvidas no âmbito de organizações públicas. Este campo de estudo vem sendo explorado pela pesquisa brasileira, como apresentado pelo estudo de Souza e Gomes (2015). Ao mesmo tempo, há que se reforçar este tipo

de estudo em universidades federais brasileiras, visto existir uma escassez teórica em relação a pesquisas desta natureza (CAMPOS *et al.*, 2020).

Além disso, a realização deste estudo justifica-se pela possibilidade da geração de ganhos em eficiência organizacional na UFRPE, visto que o gerenciamento de projetos, de acordo com Larson e Gray (2016, p. 2), “proporciona às pessoas um conjunto poderoso de ferramentas que aprimora a capacidade delas de planejar, implementar e gerenciar atividades para alcançar objetivos organizacionais específicos”. Ainda, de acordo com os recém citados autores, o GP não se limita ao setor privado, mas pode ser um instrumento para a solução de questões sociais, como a da educação superior.

Avaliar a maturidade com que a UFRPE desempenha o gerenciamento de seus projetos organizacionais pode contribuir para o melhor uso dos recursos públicos com os quais lida a universidade, na medida em que surge a noção e o interesse por aspectos de gestão de projetos, como gerenciamento de custos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção do projeto apresenta os referenciais norteadores do estudo em questão, estando dividida em duas seções, a saber: gerenciamento de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos.

### **2.1 Gerenciamento de projetos**

O gerenciamento de projetos (GP) se configura uma importante área do saber administrativo e da gestão organizacional. Nesta esteira, entender esta disciplina significa conhecer o que é, como se caracteriza e diferencia de demais campos do saber. Aqui, apresentar-se-á o GP a partir de suas definições e características, bem como sob a ótica de guias e padrões mundialmente referenciados como é o caso do PMBOK (2017).

#### *2.1.1 Definições e características*

Um projeto, segundo o PMBOK (2017), é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Projetos são, assim, empreitadas que se diferenciam em sua natureza de processos ou rotinas, visto não apresentar característica de repetição. Kerzner e Saladis (2009) indicam a possibilidade de que os projetos, por serem exclusivos, talvez nunca possam ser repetidos.

Kerzner (2003), importante estudioso americano do gerenciamento de projetos traz à tona certos elementos que, em conjunto, podem caracterizar um projeto, isto é: um conjunto de atividades ou tarefas que possui um objetivo específico com especificações determinadas, possui uma definição exata para início e término, limites orçamentários, necessidade de recursos humanos e não humanos, dentre outras. Axelos (2017) complementa informando que um projeto se configura como uma organização temporária criada para a entrega de um ou mais produtos em acordo com um plano de negócios.

No contexto brasileiro, o Tribunal de Contas da União (2006), de maneira similar, define que projetos representam atividades conjuntas realizadas com responsabilidades definidas, objetivos previamente determinados, abrangência específica, bem como especificação de prazos e recursos. O Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2011, p. 16) define projeto como “um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido”.

Diante do exposto, evidenciam-se características essenciais na definição de um projeto, que podem ser elencadas como: i. Temporalidade; ii. Exclusividade; e iii. Não repetibilidade.

Deste modo, diz-se que um projeto possui temporalidade, ou melhor, é temporário, pois possui como premissa e definição precisa de limites de início e término ao longo do tempo. Dizer que um projeto é temporário não significa que ele possuirá curta duração, haja vista a existência de megaprojetos com duração de décadas. O aspecto da temporalidade reforça a importância de se planejar o projeto com limites de tempo, de modo a que a entrega seja realizada nos devidos prazos.

Quanto à exclusividade, tem-se que o projeto é criado para a entrega de um resultado exclusivo para determinadas condições. Significa dizer que cada projeto será empreendido na produção de algo único, com especificações bem delimitadas. Isso ocorre visto que cada projeto é desempenhado no seu contexto de condições, recursos e limitações particulares, o que gera resultados próprios.

Assim, chega-se na característica dos projetos da não repetibilidade, ou seja, por mais que se busque a produção de resultados similares, com especificações similares, cada projeto é único e exclusivo, o que impede sua repetição tal qual um processo organizacional.

### 2.2.2. *Project Management Institute e o Guia PMBOK*

O *Project Management Institute* (PMI) é a maior associação sem fins lucrativos para o fomento e desenvolvimento da profissão de gerenciamento de projetos. Esta organização surgiu em 1969 com o intuito de criar um ambiente favorável para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos por meio da padronização, discussão e aprimoramento de técnicas, métodos e ferramentas. Um importante produto advindo desta organização é o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2017), que representa um conjunto de conhecimentos para exercer o gerenciamento de projetos.

O PMBOK (2017) trata, dentre outras, de questões importantes como “conceitos-chave, tendências emergentes, considerações para fazer a adaptação dos processos de gerenciamento de projetos e informações sobre como ferramentas e técnicas são aplicadas aos projetos”. Porém, frisa-se que funciona como um guia, de modo que gerentes de projetos têm a autonomia para aplicar tais conhecimentos combinados, adaptados ou não, a outras metodologias.

Outros guias referenciais existem como o International Project Management Association Competence Baseline (ICB), o Association for Project Management Body of Knowledge (APMBOK) e o Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M).

No entanto, como demonstra o estudo de Oliveira (2007), o guia referenciado pelo PMI foi o único a se tornar paradigma de aplicação em abrangência mundial, não apenas para projetos de engenharia ou TIC. Matos e Lopes (2013) também realizaram estudo comparativo entre a metodologia do PMBOK e a *Projects In Controlled Environments* (PRINCE2), concluindo que o primeiro, possuindo uma abordagem de padronização descritiva e baseada no processo de gerenciamento de projetos, tem maiores possibilidades de adaptação para o uso dos gerentes, bem como apresenta aspectos mais amplos de GP como técnicas de gerenciamento de pessoas e liderança. Ainda, tem-se que o PMBOK surge como base para diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, como aponta a relação entre o PMBOK e o CMMI o estudo de Pinto *et al.* (2014).

Dessa forma, seguindo o PMBOK (2017) como padrão, o gerenciamento de projetos pode ser dividido e classificado em 10 áreas do conhecimento e 5 grupos de processos, que interagem ao longo de fases do ciclo de vida de um projeto.

### 2.2.3. Áreas de conhecimento

As 10 áreas do conhecimento em gerenciamento de projeto representam áreas temáticas a serem aplicadas durante todo o ciclo de vida de um projeto, de modo geral. Estas áreas de conhecimento apresentadas pelo PMBOK indicam que, ao gerenciar um projeto, é uma boa prática aplicar o gerenciamento de: i. integração; ii. escopo; iii. cronograma; iv. custos; v. qualidade; vi. recursos; vii. comunicações; viii. riscos; ix. aquisições; e x. partes interessadas (figura 1)

**Figura 1** – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos - PMBOK (2017)

Comunicações	Riscos	Custos	Aquisições
Recursos	Integração		Qualidade
Escopo	Partes Interessadas		Cronograma

**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2017).

A área de conhecimento da **integração** de um projeto representa a necessidade que existe para um gerente de projetos integrar, tornar coeso e combinar os diferentes tipos de conhecimento, habilidades, ferramentas e necessidades que existem durante todas as fases do projeto. Em relação ao gerenciamento do **escopo**, o PMBOK (2017) dita que consiste em garantir que os processos de trabalho incluam apenas o que foi pactuado, especificado e necessário para a finalização do projeto, de modo que não haja trabalho a mais ou a menos.

Existe também a área de conhecimento de gerenciamento do **cronograma**, que significa gerenciar os processos de um projeto para garantir que o mesmo ocorra e realize suas entregas dentro do prazo planejado. O gerenciamento dos **custos**, agora, visa garantir que o projeto ocorra dentro dos limites orçamentários definidos.

Quando se fala na área de conhecimento e gerenciamento da **qualidade**, diz-se que o projeto precisa ser executado e gerenciado dentro dos padrões e políticas de qualidade da organização, levando-se em consideração o atendimento das expectativas dos *stakeholders* (PMBOK, 2017). Quanto ao gerenciamento dos **recursos**, esta área do conhecimento tem por objetivo direcionar a administração dos recursos de diversas naturezas que influenciam a execução do projeto, garantindo que este seja bem-sucedido.

A área de conhecimento de gerenciamento das **comunicações** de um projeto, segundo o PMBOK (2017, p. 553), dita que deve haver o gerenciamento da forma como as partes interessadas de um projeto se comunicam, ou seja, assegurar que “as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada”. Quanto ao gerenciamento dos **riscos**, essa área do conhecimento lida com a identificação, classificação, planejamento da resposta e tratamento aos riscos associados a execução do projeto, entendendo o risco como tudo aquilo que pode prejudicar o andamento do projeto.

Em relação ao gerenciamento das **aquisições**, representa a área do conhecimento que busca gerenciar tudo aquilo a ser adquirido durante o ciclo de vida do projeto que não possa ser produzido pela equipe em seu contexto de trabalho, sejam produtos ou serviços. Por fim, existe a área de conhecimento das **partes interessadas**, que tem o papel de gerenciar os indivíduos e organizações que interagem na realização do projeto, identificando suas necessidades, expectativas e necessidades. Além disso, visa engajar todos os *stakeholders* na consecução dos objetivos comuns.



Estudar as áreas de conhecimento de um projeto, apresentadas pelo padrão PMBOK, é fundamental no entendimento de como o gerenciamento de projetos é amplo e pode ser exercido precisamente na busca de resultados exclusivos. Isto demonstra como o GP apresenta uma alternativa eficaz ao gerenciar uma organização de trabalho temporária, ao pressupor e incentivar a gestão correta de escopo, comunicações, cronograma, riscos, aquisições, partes interessadas, dentre outras.

#### 2.2.4. Grupos de processos

O Guia PMBOK (2017) apresenta que o um projeto é composto pela interação entre diversos processos. Neste padrão, os processos para o GP são organizados de forma lógica em 5 grupos de processos, ou seja: i. Iniciação; ii. Planejamento; iii. Execução; iv. Monitoramento e Controle; e v. Encerramento.

Estes grupos de processos interagem entre si, independentemente das fases do projeto, de modo que possuem suas características e funções próprias no gerenciamento daquele projeto. O Guia PMBOK (2017) esclarece que cada processo de um projeto se vincula por entregas de entradas e saídas, na medida em que o *output* de um processo pode funcionar como o *input* para outro, não necessariamente do mesmo grupo de processos, sobrepondo-se com variação na intensidade e amplitude durante todo um projeto (OLIVEIRA, 2007).

O grupo de processos de **iniciação** envolve os processos relacionados a atividades de início de projeto ou fase de um projeto que já está em andamento. Segundo o PMBOK (2017) os processos deste grupo têm como principal função realizar o alinhamento entre a expectativas dos *stakeholders* e os objetivos do projeto, bem como discutir a participação de cada ator na consecução destes objetivos. Este grupo envolve os processos de desenvolver o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas.

Em seguida, existe o grupo de processos de **planejamento**, que é formado pelo agrupamento de processos voltados à definição do escopo, objetivos e nos direcionamentos de ação. Dada a dinâmica de um projeto, os processos de planejamento, por vezes, ocorrem durante todo o ciclo de vida, na medida em que são modificadas as condições de ambiente que exigem retroalimentação e ajuste nos cursos de ação do projeto. A isso, o PMBOK (2017) dá o nome de elaboração progressiva.

O grupo de processos de planejamento envolve os processos de desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), planejar o

gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma, planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento, planejar o gerenciamento da qualidade, planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades, planejar o gerenciamento das comunicações, planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, planejar o gerenciamento das aquisições e planejar o engajamento das partes interessadas.

Quanto ao grupo de processos de **execução**, este é formado por processos que envolvem a execução do trabalho para atender às especificações do projeto, sempre conforme os planos anteriormente acordados. Neste grupo, tem-se os processos de orientar e gerenciar o trabalho do projeto, gerenciar o conhecimento do projeto, gerenciar a qualidade, adquirir recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe, gerenciar as comunicações, implementar respostas aos riscos, conduzir as aquisições e gerenciar o engajamento das partes interessadas.

O quarto grupo de processos de GP, o de **monitoramento e controle**, reúne os processos que estão relacionados ao acompanhamento do andamento das atividades do projeto, na medida em que visa avaliar os dados de desempenho e progresso. Segundo o PMBOK (2017), estes processos têm o objetivo de realizar a comparação entre o que foi planejado e o que foi e de que forma foi executado ao longo do projeto, a fim de garantir a correção de desvios. Este grupo de processos possui especial destaque na dinâmica de um projeto na medida em que, de modo geral, os projetos envolvem uma infinidade de variáveis que podem contribuir ou prejudicar o alcance do resultado exclusivo almejado.

Neste grupo, existem os processos de monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças, validar o escopo, controlar o escopo, controlar o cronograma, controlar os custos, controlar a qualidade, controlar os recursos, monitorar as comunicações, monitorar os riscos, controlar as aquisições e monitorar o engajamento das partes interessadas.

Por fim, o PMBOK (2017) oferece o grupo de processos de **encerramento**, o qual agrupa processos relacionados à finalização formal de um projeto ou fases de um projeto. Apesar de haver apenas um processo neste grupo apresentado pelo Guia PMBOK, “encerrar projeto ou fase”, este documento mantém a nomenclatura de grupo pois reforça que organizações têm a autonomia para instituir seus próprios processos para encerramento de projetos ou fase e, naturalmente, farão parte deste agrupamento.

Esta estrutura apresentada pelo PMBOK (2017) deixa clara a sistematização existente no GP, na medida em que há métodos e ordenação no gerenciamento dos processos em cada fase do projeto.

### **2.3 Maturidade em gerenciamento de projetos**

O estudo de modelos de maturidade em GP pressupõe um entendimento sobre o que é maturidade. De acordo com Gareis e Huemann (2007), maturidade em gerenciamento de projetos poderia ser definida como um desenvolvimento completo de processos para o GP, entendendo que este processo de consolidação de maturidade é gradual. Nesta linha, Costa e Ramos (2013) compartilham o entendimento de que a maturidade compreende a adequação das práticas em relação às particularidades de cada organização, como sua área de atuação, complexidade, porte e recursos disponíveis. De forma complementar, Prado (2015) relaciona a ideia de maturidade organizacional, no contexto de gerenciamento de projetos, com a aptidão para entregar resultados com sucesso, sendo esta aptidão quantificável por um modelo de maturidade.

Prado (2015, p. 23) ainda reforça que estes modelos, de modo geral, representam mecanismos capazes de “quantificar numericamente a capacidade de uma organização gerenciar projetos com sucesso”, de modo que possibilitem o incremento deste índice de maturidade com a aplicação de técnicas, métodos e práticas.

#### *2.3.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)*

O Capability Maturity Model Integration (CMMI) é conhecido como um dos primeiros modelos de maturidade em GP a ser desenvolvido sistematicamente na busca pelo aprimoramento da capacidade das organizações em gerenciar o desenvolvimento de software. Este modelo foi desenvolvido entre os anos de 1986 e 1993 pela Software Engineering Institute of Carnegie-Mellon University (SEI), e, segundo Gareis e Huemann (2007), obteve rapidamente sucesso e uma ampliação do número de usuários.

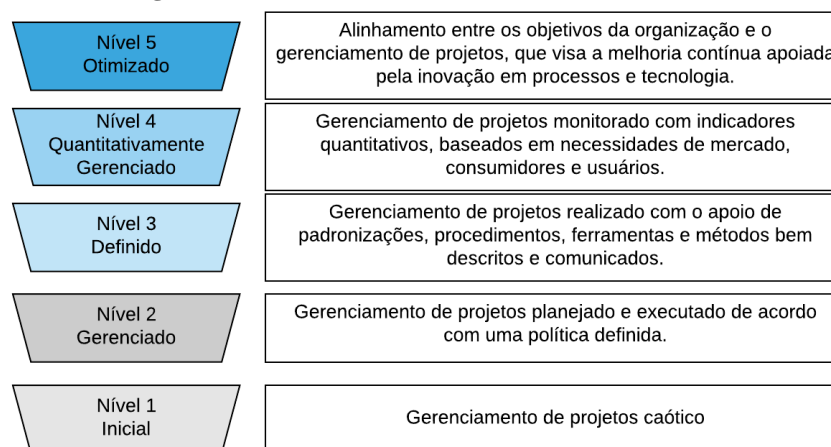
A utilização em grande abrangência do CMMI permitiu o desenvolvimento, na década de 1990, de diversos estudos empíricos sobre a efetividade e adoção de modelos de maturidade em GP (BERSSANETI; CARVALHO, 2015). Albrecht e Spang (2016), neste sentido, indicam que o Capability Maturity Model Integration, com foco no desenvolvimento de *software*, funcionou como um diagrama/planta baixa para diversos outros modelos de maturidade. Segundo Alexandre (2007), os modelos subsequentes em MGP

reproduzem diversas características do CMMI, como, por exemplo, a divisão dos níveis de maturidade em GP em 5 estágios.

Costa e Ramos (2013), indicam, também, que o objetivo do CMMI é possibilitar a melhoria contínua da organização, indicando a descrição dos níveis de maturidade em que se encontram, à medida que se desenvolvem na melhoria de práticas em GP para o desenvolvimento de *software*. Porém, apesar de haver foco no desenvolvimento de sistemas informatizados, Souza e Gomes (2015) ressaltam a possibilidade de este modelo sofrer adaptações para solucionar questões que envolvam outros âmbitos organizacionais que não apenas o de *software*.

De acordo com o CMMI (2010), este modelo classifica a maturidade em GP entre 5 diferentes níveis, cada um deles representando as fundações para o processo de melhoria contínua da organização. Estes níveis, como apresentado na figura 2, são numerados de 1 a 5 e são nomeados de níveis: i. Inicial; ii. Gerenciado; iii. Definido; iv. Quantitativamente gerenciado; e v. Otimizado.

**Figura 2** – Níveis de maturidade em GP - CMMI (2010)



**Fonte:** Adaptado de CMMI (2010); Costa e Ramos (2013); Oliveira (2007); Souza e Gomes (2015).

O nível de maturidade 1, inicial, apresentado pelo modelo, representa uma situação em que o gerenciamento de projetos e processos é desempenhado de forma caótica, na medida em que a organização não fornece um ambiente de suporte a esse gerenciamento, de modo que muitos projetos não são finalizados.

Em seguida, organizações que se inserem no nível 2 de maturidade (gerenciado) apresentam avanços no GP como a garantia de que os processos e projetos são planejados e executados de acordo com uma política definida. Além disso, existe o envolvimento de pessoal capacitado e a disponibilidade de recursos adequados para a entrega de resultados.

Em terceiro lugar, tem-se o nível 3 de maturidade (definido) em que os processos estão bem caracterizados e entendidos pela organização, tendo sido bem descritos em relação a padronizações, procedimentos, ferramentas e métodos. A característica basilar para este nível é a padronização de processos (CMMI, 2010), que avança e se aprimora ao longo do tempo.

O quarto nível de maturidade (quantitativamente gerenciado), dita que as organizações neste estágio estabelecem objetivos quantitativos para desempenho e qualidade de processos e fazem usos destes critérios no GP. Essa quantificação, além disso, é baseada em necessidades de mercado, consumidores e usuários.

Por fim, o nível 5 de maturidade em GP (otimizado), de acordo com o CMMI, está presente nas organizações que praticam a melhoria contínua em seus processos de GP com o alinhamento entre o desempenho do projeto e os objetivos da organização. Neste nível, existe o compromisso organizacional com a melhoria do desempenho por meio da inovação de processo e com o apoio de melhorias em tecnologia. A organização, aqui, conhece com precisão os fatores que a levam a gerar seus resultados em projetos.

### 2.3.2 *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*

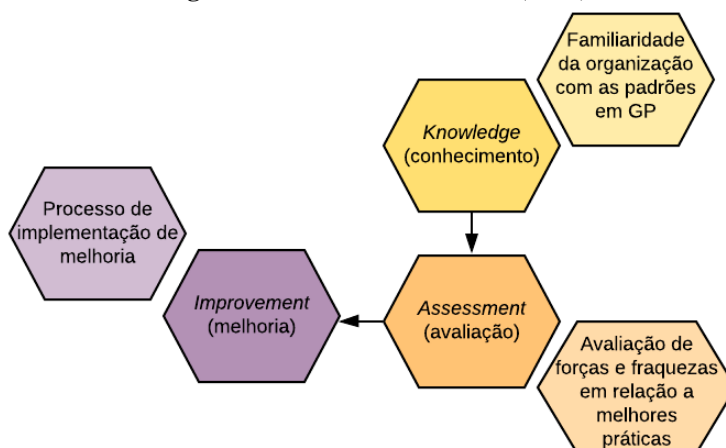
O Organizational Project Management Maturity Model surgiu entre 1998 e 2003 como modelo de maturidade em GP apresentado pelo PMI, fruto da participação ampla de profissionais e *experts* sobre o tema (ALBECHT; SPANG, 2016; BERSANETI; CARVALHO, 2015; GAREIS; HUEMANN, 2007; OPM3, 2013). Prado (2015, p. 214) reforça que o OPM3 “envolveu quase 800 consultores de 35 países”. Este modelo de maturidade, segundo Souza e Gomes (2015), foi criado a fim de demonstrar o meio pelo qual as organizações que gerenciam projetos deveriam compreender o GP e avaliar a sua maturidade.

Neste sentido, e dado ser o modelo de maturidade em GP desenvolvido pelo Project Management Institute, o OPM3 possui ampla aplicação e influência no desenvolvimento de diversos outros modelos de maturidade. Segundo o OPM3 (2003), o modelo representa uma ponte que supera o *gap* entre a estratégia organizacional e o sucesso em projetos. Berssaneti e Carvalho (2015) complementam que este modelo permite às organizações desenvolver a habilidade para que os projetos deem suporte a macroprocessos organizacionais.

Diferentemente do modelo de maturidade CMMI, o OPM3 foi intencionalmente desenvolvido sem um modelo em níveis (OPM3, 2003), mas sim organizado em 3

elementos básicos: *Knowledge* (conhecimento), *Assessment* (avaliação) e *Improvement* (melhoria) (COSTA; RAMOS, 2013; OPM3, 2003; PRADO, 2015; SOUZA; GOMES, 2015), conforme figura 3.

**Figura 3** – Elementos do OPM3 (2003)

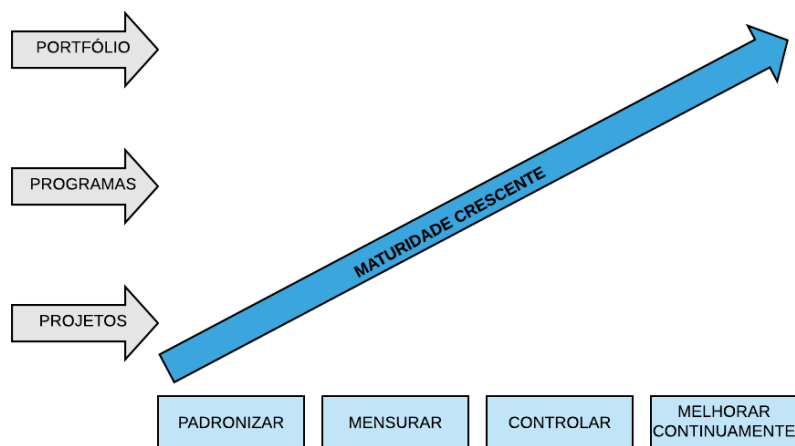


**Fonte:** Adaptado de OPM3 (2003).

O modelo OPM3 prega que o elemento *knowledge* representa familiaridade entre a organização e os padrões em GP apresentados pelo PMBOK, que representa os padrões em gerenciamento de projetos, também fruto do PMI (OPM3, 2003). Em relação a *assessment*, o modelo dita que a organização deverá fazer uso de ferramentas de avaliação para identificar pontos fortes e fracos em relação às melhores práticas. Segundo o OPM3 (2003), este processo de autoavaliação pode ser desempenhado pela aplicação de um questionário composto por 151 questões. Em relação a *improvement*, representa o processo de melhoria a ser implementado pela organização, munida de informações coletadas na fase anterior de *assessment*. O OPM3 (2003) indica que o elemento de *assessment* deverá indicar uma lista de capacidades organizacionais em GP ainda não desenvolvidas, motivando o processo de sua consequente melhoria.

O modelo OPM3 (2003) indica ainda que a maturidade em GP reflete a combinação de melhores práticas alcançadas nas 3 dimensões do modelo, ou seja: i. projetos; ii. programas; e iii. portfólios. O desenvolvimento da maturidade, portanto, ocorre progressivamente com o desempenho de processos de melhoria também apresentados pelo modelo, a saber: i. padronizar; ii. mensurar; iii. controlar; e iv. melhorar continuamente. A relação entre as dimensões do OPM3 e os estágios do processo de melhoria é demonstrada na figura 4.

**Figura 4** – Progresso contínuo de desenvolvimento de maturidade no OPM3 (2003)



Fonte: Adaptado de OPM3 (2003).

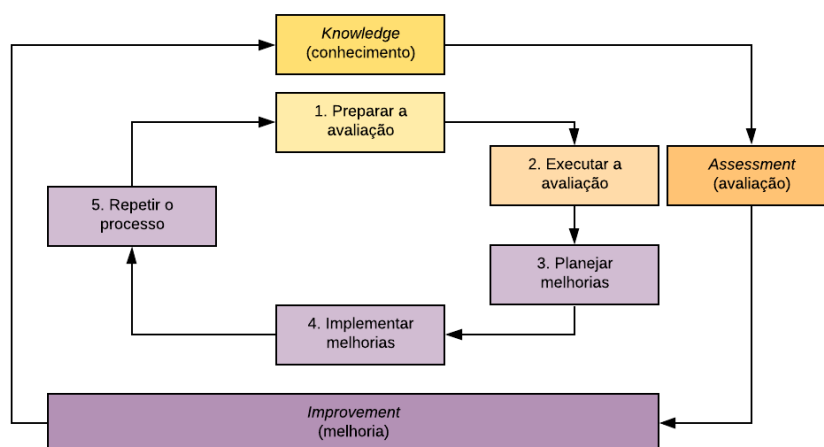
Além disso, o OPM3 (2003) apresenta o seu ciclo, que apresenta os passos a serem tomados no processo de aplicação dos padrões em GP. O ciclo, suas fases e relação com os elementos do modelo são apresentados na figura 5. O ciclo, deste modo, ocorre em 5 fases: i. preparar a avaliação; ii. Executar a avaliação; iii. Planejar melhorias; iv. implementar melhorias; e repetir o processo.

A preparação e execução da avaliação (passos 1 e 2), envolvem o estudo e tomada de conhecimento sobre os elementos do modelo OPM3, conceitos em GP e como ele é aplicado na organização, bem como a comparação propriamente dita entre as características da organização e as melhores práticas descritas no modelo e aplicação de ferramenta de autoavaliação, como o questionário de maturidade proposto.

O planejamento e a implementação de melhorias (passos 3 e 4) baseiam-se em uma avaliação das prioridades da organização, visto que o OPM3 (2003) dita não ser recomendado o compromisso para a solução de todas as questões em GP ao mesmo tempo. Esse processo de priorização deve levar em consideração a possibilidade de alcance, alinhamento estratégico e custo vs. benefício. A implementação propriamente dita lida com processos de mudança organizacional que podem afetar “estrutura organizacional, liderança, estratégia e o modelo de negócios” (OPM3, 2003, p. 41).

Por fim, o modelo trata como uma quinta fase do ciclo a repetição do processo, que, nos ciclos futuros, pode ocorrer com maior profundidade e alcançar processos de mudança mais significativos.

**Figura 5** – Ciclo do OPM3 (2003)



**Fonte:** Adaptado de OPM3 (2003).

Este modelo, apesar de referenciado pelo PMI e ser usado em grande abrangência no contexto de gerenciamento de projetos, apresenta certa complexidade na aplicação, seja por suas diversas dimensões, seja por seu questionário ampliado. Costa e Ramos (2013) apresentam que, inclusive, a aplicação do OPM3 depende de aquisição de *software* específico e que certos modelos de maturidade exigem prévios conhecimentos em GP para a sua aplicação, sendo o OPM3 um deles.

### 2.3.3 Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)

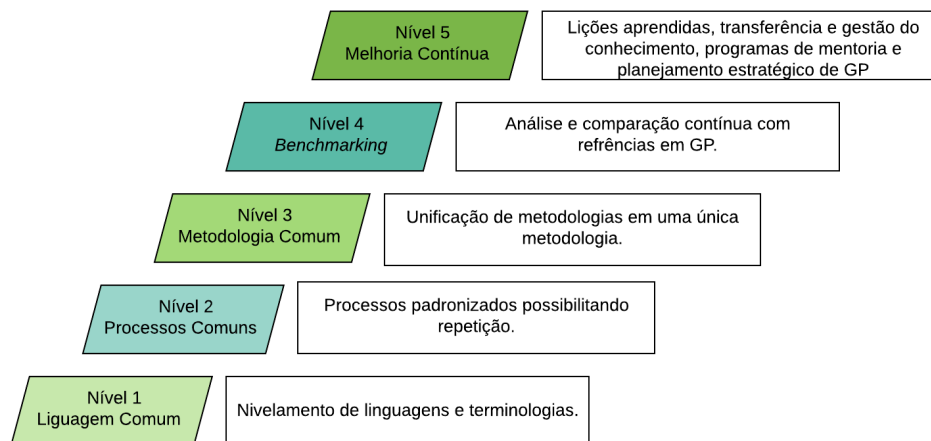
O Project Management Maturity Model (PMMM) é um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos desenvolvido por Harold Kerzner em 2001. Este modelo, segundo seu autor, representa a fundação para o alcance da excelência no gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). De acordo com Nascimento *et al.* (2014) e Souza e Gomes (2015), o PMMM (2001) foi organizado com base no CMMI, de modo que o modelo se divide em 5 níveis diferentes de maturidade em GP.

Kerzner (2001) indica que cada nível de maturidade de seu modelo representa um diferente degrau em MGP no qual a organização posicionar-se-á. Porém, o autor defende que exista, no estudo e aplicação de modelos de maturidade, um equívoco ao acreditar-se que cada nível de maturidade deva ser encarado necessariamente em sequência, visto que os níveis podem ser sobrepostos (KERZNER, 2001; KERZNER, 2003).



O PMMM divide-se, como dito em 5 estágios, a saber: i. linguagem comum; ii. processos comuns; iii. metodologia comum; iv. *benchmarking*; e v. melhoria contínua (figura 6).

**Figura 6** – Níveis de maturidade em GP - PMMM (2001)



**Fonte:** Adaptado de PMMM (2001).

O primeiro nível de maturidade (linguagem comum), indica um estágio no qual a organização avaliada possui o entendimento e compromisso com a importância da correção ao aplicar gerenciamento de projetos, iniciando com o nivelamento de linguagens e terminologias sobre a disciplina, a fim de evitar desalinhamentos. Em seguida, o segundo nível (processos comuns) indica uma posição na qual já existe a padronização de processos com o fito de possibilitar a repetição da qualidade de um projeto desenvolvido para os demais. Aqui, Kerzner (2001) indica que a organização pode estender os princípios do GP para outras áreas e metodologias aplicadas pela companhia.

Em terceiro lugar, tem-se o nível de metodologia comum, no qual existe uma unificação de metodologias aplicadas pela organização em uma única, centralizada na gestão de projetos. Esta unidade possibilita, segundo o autor, maior facilidade em sua aplicação quando se compara com uma situação em que existem diversas metodologias. O quarto estágio de maturidade (*benchmarking*), indica uma situação em que a organização aplica continuamente a comparação de suas práticas de GP com o gerenciamento realizado nos projetos dos líderes e referências sobre o tema (KERZNER, 2001). O autor reforça a importância de que este processo deve ser contínuo e que a organização pode ser beneficiada por estes processos de análise e comparação.

Por fim, o nível mais avançado em termos de maturidade em GP, segundo o PMMM (2001), é chamado de melhoria contínua. Este nível representa uma consequência natural dos demais níveis, pois existe a avaliação dos insumos coletados durante o benchmarking e ocorre, de fato, a implementação de melhorias. O processo de melhoria deve

ser desempenhado continuamente, de modo a que a organização desenvolva as 4 características típicas deste nível, isto é, desenvolvimento de arquivos de lições aprendidas, transferência e gestão do conhecimento, instituição de programas de mentoria e o entendimento de que o planejamento estratégico para o GP deve ser contínuo.

O modelo de maturidade proposto por Kerzner (2001), apesar de apresentar aproximações em relação ao modelo Capability Maturity Model Integration, no que diz respeito a sua estrutura e lógica em estágios, apresenta algumas características próprias. Berssaneti e Carvalho (2015) indicam que ambos os modelos se diferenciam primordialmente em seus focos de atuação, na medida em que o CMMI atua com mais especificidade no contexto do desenvolvimento de *software*, o que afeta inclusive suas terminologias, e o PMMM aplica-se a campos mais diversos. Os autores ainda ressaltam que estes modelos podem gerar confusão se aplicados, ao mesmo tempo, em uma organização.

Derenskaya (2017), reforçando as particularidades do PMMM (2001), traz a tona o fato de que o modelo aplica-se em contextos mais amplos, inclusive dando ênfase ao processo de planejamento estratégico de projetos, a fim de atingir competitividade mercadológica para a organização.

Um outro elemento diferenciador no modelo é o fato de que, para cada nível de maturidade, há um modelo diferenciado de avaliação (SOUZA; GOMES, 2015). Por exemplo, para avaliar o grau de aderência da organização ao nível 1 de maturidade, deve-se aplicar um questionário específico de 80 questões de múltipla escolha, enquanto para avaliar a aderência ao nível 2, há um questionário de 20 questões com alternativas de resposta em escala, que vai de -3 até +3 (KERZNER, 2001). Estas particularidades acrescentam certa complexidade na aplicação do modelo, sobretudo comparativamente com o Prado-MMGP (2015), apresentado a seguir.

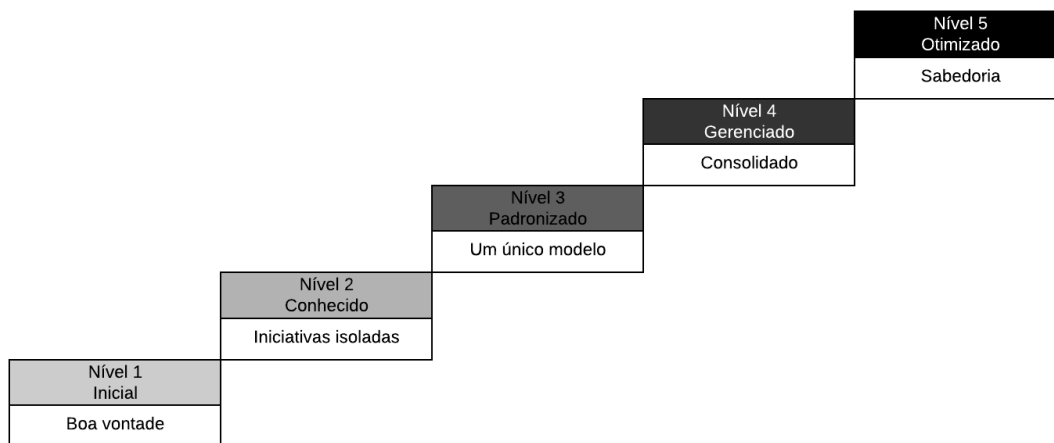
### 2.3.5 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP)

O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado-MMGP foi criado em 2002 como resultado da experiência e vivência do autor na prestação de consultoria empresarial em gerenciamento de projetos (PRADO, 2015). Nascimento *et al.* (2014) indicam que este modelo apresenta características similares às apresentadas pelo modelo de MGP desenvolvido por Kerzner, na medida em que está organizado em 5 níveis de classificação de maturidade baseados em descrições semelhantes.

Os níveis de maturidade apresentados pelo Prado-MMGP (figura 7) são os seguintes: i. inicial; ii. conhecido; iii. padronizado; iv. gerenciado e v. otimizado; sendo este

último o mais avançado. A diferença principal entre os níveis propostos por Kerzner e Prado reside na questão das variáveis que determinam o posicionamento da organização analisada em cada estágio de maturidade.

**Figura 7** – Níveis de maturidade em GP - Prado-MMGP (2015)



**Fonte:** Adaptado de Prado (2015).

O primeiro nível de maturidade em GP proposto por Prado (2015), o nível Inicial, traduz uma situação na qual os projetos da organização são desenvolvidos de maneira *ad hoc*, isto é, com base em “intuição, boa vontade ou melhor esforço individual” (PRADO, 2015, p. 58). Isso ocorre em virtude de uma ausência de entendimento organizacional sobre o que seriam projetos e seu correto gerenciamento.

Em segundo lugar, o nível Conhecido posiciona a organização em um contexto de desenvolvimento inicial de conhecimentos em GP, uso de ferramentas e linguagem comum. Segundo Prado (2015), estes avanços normalmente são fruto de treinamentos coordenados por gerências específicas.

O terceiro nível de MGP, chamado de Padronizado, “representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em competências, processos e ferramentas” (PRADO, 2015, p. 61). Aqui, a organização já subiu estágios em relação a maturidade em GP e, segundo o autor, já apresentaria iniciativas como prestação de treinamentos, aplicação e uso de metodologias e informatização, medição de desempenho de projetos, levantamento de dados de anomalias, dentre outras. Nesse estágio, Prado (2015) indica a necessidade de apoio da alta administração da organização, bem como a busca por implantação por um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

No nível quatro, Gerenciado, os projetos com os quais a organização lida são gerenciados com a aplicação efetiva do modelo implantado no nível padronizado. O foco para este nível reside na busca pela identificação e tratamento de causas de gargalos e fracasso no GP. Além disso, propõe-se que a consolidação deste estágio significa a eliminação destas causas identificadas. Ainda segundo Prado (2015), organizações que se encontram neste nível de maturidade possuem um clima otimista entre as equipes de projetos e existe maior empenho para a assunção de projetos de maior risco.

Por fim, o quinto nível de MGP do modelo Prado-MMGP, chamado de Otimizado, sugere uma condição organizacional de busca contínua pela melhoria, em especial para desenvolvimento de inovação em processos e tecnologia. Neste estágio, o gerenciamento de projetos consolida-se como cultura organizacional e a organização apresenta altos níveis de sucesso e resultados em projetos. Prado (2015) compara os níveis 4 e 5 indicando que ambos apresentam benefícios similares em qualidade, porém o nível 5 sobressai-se em relação a amplitude: possuem uma abrangência maior na organização.

Além dos 5 níveis de maturidade, Prado (2015) estrutura o seu modelo com 7 diferentes dimensões (Quadro 1), que representam elementos observáveis no contexto da organização para cada nível. Estas dimensões são: competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio; competência comportamental; competência técnica e contextual; metodologia; informatização; estrutura organizacional; e alinhamento estratégico.

**Quadro 1** – Dimensões da maturidade em GP do Prado-MMGP (2015)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Diz respeito aos conhecimentos e à experiência necessários para gerenciar os projetos. Normalmente embasados em guias de referência como os do PMI e IPMA.
Competência comportamental	Trata de competências como liderança, organização de trabalho, motivação e habilidades de negociação.
Competência técnica e contextual	Necessidade de competência referente ao produto, serviço ou resultado do projeto, bem como aspectos contextuais da organização (modelo de negócios, modelo produtivo etc.).
Metodologia	Existência de uma metodologia única para gerenciamento de projetos organizacionais, comportando pequenas variações.
Informatização	Aplicação de informatização no gerenciamento de projetos a fim de apoiar a tomada de decisão e monitoramento de indicadores chave de desempenho.
Estrutura organizacional	A organização deve estruturar-se de forma adequada e equilibrada entre a projetização e demais áreas funcionais.
Alinhamento estratégico	Necessidade de alinhamento entre os objetivos de projetos e a estratégia global da organização.

**Fonte:** Adaptado de Prado (2015).

Estas dimensões apresentam-se em cada nível de maturidade do modelo, diferenciando-se em termos de intensidade de acordo com a exigência do nível. Prado (2015) informa que, como exceção, o nível 1 (inicial) não permite a observação de nenhuma dimensão. Estas dimensões, enfim, trazem elementos importantes no desempenho do GP organizacional, indicando que sua observância contribui para o incremento da maturidade em gerenciamento de projetos.

O modelo Prado-MMGP, conclui-se, apresenta uma série de características de usabilidade que o qualificam como adequado em comparação com os demais modelos. Prado (2015) dita que seu modelo foi desenvolvido em contraposição aos modelos de maturidade existentes que apresentam complexidade, dificultando a sua aplicação. De acordo com Campos (2020), o modelo é vantajoso pois conta com gratuidade na aplicação da ferramenta, é de simples uso, possibilita comparação com as referências de mercado, dentre outras. Silva (2011) complementa trazendo a tona a questão da clareza do questionário a ser aplicado, na medida em que facilita a aplicação e entendimento da pesquisa de maturidade.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção apresentar-se-á a metodologia utilizada na consecução dos objetivos geral e específicos da pesquisa, caracterizando o estudo, seguido da explicitação da coleta e análise dos dados, proposição de melhorias e, por fim, o desenho da pesquisa.

O modelo de maturidade aplicado na pesquisa foi o Prado-MMGP. A escolha se deu em virtude de uma série de características do MMGP que se aderem aos objetivos de pesquisa e características da UFRPE, organização avaliada. Dentre os diversos modelos de MGP estudados, o Prado-MMGP é aquele que apresenta maior adaptabilidade por representar o modelo brasileiro de MGP, indicado para organizações do setor privado e público. Além disso, é o modelo que, comparativamente, oferece maior facilidade na aplicação e apreensão de resultados, visto ser composto por 40 questões que abarcam todos os níveis e dimensões do modelo.

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

De acordo com Gil (2018), as pesquisas podem ser classificadas de diversos modos. Este autor propõe uma classificação em termos da finalidade e dos objetivos gerais ou propósitos.

Quanto à finalidade, este estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, em detrimento da pesquisa básica, na medida em que busca soluções para problemas identificados em uma realidade delimitada (GIL, 2018). Assim, em acordo com os objetivos da pesquisa, o estudo visa avaliar uma realidade presente na UFRPE e analisar eventuais pontos de melhoria com aplicação de intervenções em termos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Em relação aos propósitos gerais, a pesquisa classifica-se como um misto entre exploratória e descritiva. É exploratória, pois visa esclarecer questões ainda obscuras em relação a uma dada realidade e possibilitar maior entendimento sobre o tema (GIL, 2018), no caso, o gerenciamento de projetos na UFRPE. Classifica-se como descritiva, também, pelo fato de tencionar a descrição de variáveis que afetam ou explicam a maturidade em gerenciamento de projetos na universidade.

Em relação à natureza dos dados coletados e analisados, segundo Richardson (2017), a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois se utiliza de um instrumento para analisar a relação entre variáveis numéricas que podem ser avaliadas estatisticamente. A avaliação de MGP proposta pelo modelo PRADO-MMGP é realizada sobre um índice

numérico resultado de um cálculo entre as alternativas respondidas do questionário de maturidade.

Apesar de haver foco quantitativo, não há impossibilidade de aplicação de métodos qualitativos no estudo em questão, visto existir a possibilidade de interpretação pessoal por parte do pesquisador (RICHARDSON, 2017), que, neste caso específico, interage com a organização avaliada na qualidade de servidor técnico administrativo.

Além disso, trata-se de um estudo de caso por apresentar características como, de acordo com Gil (2018): i. estudar situações da realidade ainda nebulosas; ii. estudar um objeto em uma situação específica; iii. descrever o contexto em que ocorre a pesquisa; iv. possibilitar a formulação de teorias; e v. avaliar as causas variáveis que contribuem para aquela situação analisada. Esta pesquisa é estudo de caso, também, de acordo com Vergara (2016), pois em complemento às características anteriores, ocorre em uma unidade de análise específica, como um órgão público. Ademais, Yin (2015) dita que o estudo de caso tem sua necessidade marcada para entender a complexidade de fenômenos sociais. Nesse sentido, o estudo em questão visualiza compreender como se apresenta a maturidade em gerenciamento de projetos na percepção das pró-reitorias da UFRPE, visto representar como a universidade aplica conhecimentos, ferramentas e métodos nos projetos que gerencia.

Além disso, o estudo de caso é viável nesta pesquisa inclusive para possibilitar estudos comparativos entre realidades aproximadas em relação à maturidade em GP em Universidades Federais, como é o caso do estudo realizado por Campos *et al.* (2020).

O estudo, por fim, é precedido de uma pesquisa de levantamento, ou seja, *survey* (questionário) *on-line*. Segundo Richardson (2017), este tipo de pesquisa é desenvolvido de modo geral com a intenção de descrever uma determinada realidade, analisando frequências e ocorrências de características ou atributos daquele contexto.

### **3.2 Contextualização Espacial da pesquisa**

O estudo apresentado foi realizado com a aplicação do modelo Prado-MMGP (2015) nas 7 pró-reitorias da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Segundo o organograma da universidade, contido no Relatório de Gestão 2020 (UFRPE, 2021), a UFRPE possui 7 pró-reitorias, a saber: Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Pós-graduação, Pró-reitoria de Ensino de Graduação, Pró-reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania, e Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2020 da UFRPE (UFRPE, 2018), estas pró-reitorias representam, dentro de suas áreas de atuação específicas, unidades organizacionais promotoras de serviços que apoiam administrativa, científica, técnica e informacionalmente atividades do tripé universitário: ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, como unidades organizacionais que integram a gestão da UFRPE desempenhando atividades em todos os focos de atuação, faz-se relevante avaliar a forma pela qual desempenham seus projetos, bem como propor intervenções a fim de solucionar eventuais carências.

### 3.3 Coleta de Dados

Os dados que embasaram a análise foram coletados por meio da aplicação do questionário Prado-MMGP de forma *on-line*. Além de uma seção inicial de perfil do respondente, este questionário é composto por 40 questões de múltipla escolha, divididas entre as dimensões de maturidade em gerenciamento de projetos. De acordo com Prado (2015, p. 97), “cada pergunta aborda um aspecto de alguma dimensão da maturidade, aplicável aquele nível”, dessa forma, visa-se avaliar os aspectos de maturidade do modelo.

As 30 primeiras assertivas do questionário Prado-MMGP apresentam 5 alternativas de escolha (A, B, C, D e E), que correspondem, cada uma delas, aos 5 níveis de maturidade propostos no modelo. Assim, as alternativas A representam uma situação de consolidação total em relação àquele aspecto e as alternativas E, pelo contrário, indicam um nível inicial ou inexistente.

Em relação às últimas 10 questões, apresentam-se apenas duas alternativas (A e E), de forma que as alternativas A apresentam uma condição ideal de maturidade, enquanto as alternativas E indicam a inexistência desta situação.

O questionário Prado-MMGP foi transposto para a ferramenta virtual *Google Forms* a fim de possibilitar a disseminação e preenchimento por parte dos servidores da UFRPE que compuseram a amostra a investigada. O questionário aplicado (Apêndice I), além das 40 questões que compõem o modelo, conta ainda com uma seção inicial de caracterização do perfil do respondente, realizando o levantamento sobre:

- A pró-reitoria em que o respondente desenvolve suas atividades;
- A função de gestão exercida pelo respondente;
- O tempo de atuação na pró-reitoria;



- O segmento (docente ou técnico) ao qual o servidor responde faz parte; e
- O maior nível de qualificação.

Os servidores foco de análise para o estudo representam aqueles integrantes das 7 Pró-Reitorias da UFRPE, independentemente de serem servidores técnicos ou docentes que atuam com gestão.

Os critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2** – Critérios de inclusão e exclusão de participantes

<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Critérios de exclusão</b>
Servidores atuantes em pró-reitorias da UFRPE	Indivíduos que não atuam profissionalmente em pró-reitorias da UFRPE
	Indivíduos que não ocupam funções de pró-reitor(a), diretor(a), coordenador(a) ou assessor(a)
Servidores que ocupam funções de gestão (pró-reitoria, diretoria, coordenadoria ou assessoria) nas pró-reitorias da UFRPE	Indivíduos que não compõem os segmentos docente ou técnico administrativo na UFRPE
	Indivíduos que não aceitem participar voluntariamente da pesquisa com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

Em atendimento ao ofício circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, que trata sobre orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual, alguns cuidados foram tomados nesta pesquisa a fim de preservar a proteção, a segurança e os direitos dos participantes da pesquisa.

Quanto ao convite realizado aos participantes, este realizou-se em ambiente virtual com a consideração de evitar identificação ou desgaste, utilizando-se de expedientes como envio de e-mails individuais ou coletivos por meio de lista oculta. Além disso, foi apresentado um TCLE a fim de garantir anuência para a participação voluntária dos respondentes.

O convite para participar da pesquisa foi enviado a 44 servidores que se enquadravam nas categorias apresentadas no quadro 2. Após o período de comunicação em ambiente virtual via e-mail, que iniciou em 17 de novembro de 2021, houve o retorno de 24 formulários respondidos, coletados entre a primeira comunicação e 20 de janeiro de 2022.

### 3.4 Análise de Dados

Os dados coletados foram avaliados de acordo com a metodologia proposta pelo modelo de maturidade em gerenciamento de projeto Prado-MMGP, na qual informa um sistema de *score*, em que cada alternativa de escolha do questionário possui uma pontuação que indicará o índice de MGP.

De acordo com o modelo, as alternativas A possuem pontuação 10, as alternativas B pontuam com 7, os itens C contribuem com 4 pontos, as D com 2 pontos e as alternativas E não pontuam, conforme apresentado no quadro 3.

**Quadro 3** – Alternativas de escolhas e respectivas pontuações

Alternativas	A	B	C	D	E
Pontuação	10	7	4	2	0

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Após o preenchimento dos questionários, calculou-se a Avaliação Final de Maturidade (AFM), que consiste no somatório total de pontos coletados no questionário somado a 100 e divididos por 100, conforme a seguinte fórmula:

$$AFM = \frac{100 + \text{TOTAL DE PONTOS}}{100}$$

Neste sentido, como o modelo é composto por 40 questões, a AFM pode variar entre 1 e 5, sendo o valor 1 de menor índice de maturidade e 5 o de mais avaliação. Porém, entre esses valores existe uma gradação entre maturidade muito fraca e excelente, conforme quadro 4.

**Quadro 4** – Avaliação Final de Maturidade

AFM	Muito Fraca	Fraca	Regular	Boa	Ótima	Excelente
Pontuação	Até 1,8	Entre 1,8 e 2,9	Entre 2,9 e 3,2	Entre 3,2 e 4	Entre 4 e 4,5	Acima de 4,5

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Além da AFM, o modelo propõe avaliar o nível de aderência da organização aos níveis e dimensões do modelo, porém em uma escala percentual. Assim, Prado (2015, p. 102) indica que “o conceito percentual de aderência deve ser utilizado em conjunto com a avaliação final de maturidade para entendermos melhor o estágio de maturidade” da organização. Assim, faz-se necessário avaliar a aderência da UFRPE aos níveis e dimensões do Prado-MMGP, de acordo com os seguintes parâmetros do quadro 5:

**Quadro 5** – Aderência aos níveis e dimensões no modelo Prado-MMGP

Porcentagem	Aderência
Até 20	Muito Fraca
De 21 a 40	Fraca

De 41 a 75	Regular
De 76 a 90	Boa
De 91 a 100	Ótima

**Fonte:** Adaptado de Prado (2015).

Após a coleta dos dados via *Google Forms*, os dados numéricos foram transmitidos para planilhas eletrônicas (*Microsoft Excel*) a fim de possibilitar a análise de MGP tanto do conjunto de Pró-Reitorias que compõem a UFRPE, quanto isoladamente, a fim de permitir análises comparativas entre os setores analisados. A análise entre diferentes Pró-Reitorias tem o condão de permitir identificar variáveis que influenciam níveis maiores ou menores de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em uma mesma organização, fato que pode indicar soluções para o desenvolvimento de mecanismos, ferramentas e *frameworks* que possibilitem melhores níveis na UFRPE.

Levando-se em consideração que a pesquisa foi realizada com servidores diversos, estabeleceram-se critérios para que as avaliações em conjunto formassem a avaliação média para cada Pró-reitoria e para a própria UFRPE. Neste quesito, convencionou-se que as pontuações alcançadas pela resposta de cada respondente seriam avaliadas em conjunto quanto a seu valor médio.

O quadro 6 apresenta os critérios para a média das respostas coletadas e suas respectivas alternativas de escolha, que embasaram a avaliação final de maturidade e aderência aos níveis e dimensões do Prado-MMGP.

**Quadro 6** – Alternativas de escolha em relação a pontuação média

Pontuação Média	Entre 0,0 e 1,0	Entre 1,1 e 3,0	Entre 3,1 e 5,5	Entre 5,6 e 8,5	Entre 8,6 e 10,0
Alternativa de escolha	E	D	C	B	A

**Fonte:** Elaboração própria (2022).

Os limites apresentados no quadro 6 representam o valor médio entre os itens da escala de pontuação indicada no quadro 3, ou seja, a alternativa de escolha para a média de respondentes (de cada pró-reitoria e em seu total) foi definida de acordo com a proximidade entre a pontuação da alternativa e a média entre a pontuação da alternativa seguinte. O sumário de respostas, valores médios e alternativas definidas para todos os respondentes da pesquisa pode ser encontrado no Apêndice II.

Importante relatar que a análise dos dados quanto ao critério de média explicitado acima foi aplicada a cada pró-reitoria, com os respondentes referentes a cada uma delas, e à UFRPE de modo geral, com todos os respondentes da pesquisa, independente de qual unidade organizacional fazem parte. Esta definição foi realizada em virtude da

possibilidade de realizar um levantamento de maior amplitude e heterogeneidade nas respostas, mais condizente com a realidade institucional.

Após o tratamento dos dados realizado, as alternativas de respostas foram transpostas no portal <https://maturityresearch.com/>, site institucional que promove modelo Prado-MMGP, o qual possibilita avaliar a MGP de forma *on-line*, indicando automaticamente as AFM, aderência aos níveis do modelo e aderência às dimensões do modelo, conforme Anexos I a VIII.

### 3.5 Proposição de melhorias

Após a avaliação dos resultados advindos da coleta de dados, desenvolveu-se a proposição de melhorias a fim de desenvolver o nível de maturidade em gerenciamento de projetos na UFRPE. Esta proposição de melhorias foi direcionada para a produção e implementação de produtos técnicos ou tecnológicos que interfiram na realidade institucional ao gerenciar projetos. De acordo com a AFM e do nível de aderência da instituição em relação a níveis e dimensões do modelo MMGP-Prado, diferentes intervenções foram propostas.

Retomando Andersen e Jensen (2003), o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos ocorre em etapas, de modo que a proposição de produtos técnicos ou tecnológicos deve estar alinhada às carências identificadas no estágio no qual a UFRPE se encontra em relação a níveis e dimensões.

Prado (2015) reforça que a abordagem para crescimento focado em dimensões do modelo tem sido a mais utilizada, de modo que, de acordo com os resultados da pesquisa, foram propostas melhorias para diversas dimensões que abrangem diferentes níveis. Deste modo, a organização teria melhores condições para aprimorar a forma como gerencia seus projetos.

As dimensões do Prado-MMGP são as seguintes: competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio; competência comportamental; competência técnica e contextual; metodologia; informatização; estrutura organizacional; e alinhamento estratégico. Neste sentido, para cada uma das dimensões é possível aplicar diferentes intervenções, a depender das eventuais carências identificadas em pesquisa (Quadro 7).

**Quadro 7** – Dimensões do Prado-MMGP e eventuais intervenções propostas

Dimensão	Eventuais intervenções propostas
Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Promoção de cursos de capacitação e treinamento em aspectos específicos do GP, baseados guias como o PMBOK (2017).

Competência comportamental	Promoção de cursos de capacitação e treinamento em habilidades comportamentais como liderança e negociação.
Competência técnica e contextual	Proposição de critérios para alocação de equipe em virtude de competências técnicas e contextuais específicas ao projeto.
Metodologia	Proposição de uma metodologia adaptada para desempenho de projetos organizacionais, incluindo ferramentas, modelos e <i>templates</i> .
Informatização	Proposição de implementação ou aquisição e uso de sistemas informatizados para apoio ao gerenciamento de projetos.
Estrutura organizacional	Proposição de criação ou ajustes de estruturas organizacionais como um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).
Alinhamento estratégico	Proposição de regimentos e critérios para aprovação de projetos organizacionais alinhados à estratégia organizacional.

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

Para cada uma das intervenções propostas, o estudo apresentou uma materialização por meio de produtos técnicos, como, por exemplo: ementas e planejamento de capacitações, materiais informativos e educativos em formato de guia e minutas de resolução.

Faz-se necessário clarificar que não há viabilidade para instituir proposição de melhorias que solucionem todas as carências em gerenciamento de projetos na UFRPE. Inclusive, segundo o autor do modelo, é possível que o estudo de maturidade apresente uma série de opções de crescimento sendo “adequado efetuar uma análise de custo/benefício” para selecionar as melhores opções (PRADO, 2015, p. 162).

### 3.6 Procedimentos éticos e mitigação de riscos

O desenvolvimento da pesquisa em questão orientou-se pelas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, bem como pelo Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS do Ministério da Saúde, no que diz respeito aos procedimentos éticos necessários à realização do estudo, tendo sido aprovado na Comissão de Ética Pública da UFRPE (Parecer número 5.016.358 de 04 de outubro de 2021).

Quanto aos riscos, o desenvolvimento da pesquisa em questão vislumbra a existência de riscos eventuais para identificação do respondente e/ou cansaço durante o preenchimento do questionário. Todos os riscos apresentados têm sua graduação em nível baixo, de modo que foram mitigados e seus eventuais efeitos negativos minimizados.

Em relação à identificação do respondente, o formulário de pesquisa apresentou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) indicando que as informações obtidas na pesquisa seriam utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta destes dados não possui fins financeiros nem repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

(LGPD) - lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ainda que possua uma seção de caracterização do perfil do respondente, o formulário analisa o local de atuação, a função exercida, tempo de serviço no local, segmento de que faz parte e, por fim, nível de qualificação, minimizando a risco de uma eventual identificação pessoal por parte dos respondentes. Além disso, como o contato entre o pesquisador e respondentes ocorreu em ambiente virtual, de acordo com os dispositivos do Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, o convite e contato com os possíveis respondentes foram realizados de forma a não permitir identificação dos convidados, nem visualização de seus dados: foram enviados e-mails individuais ou em lista oculta.

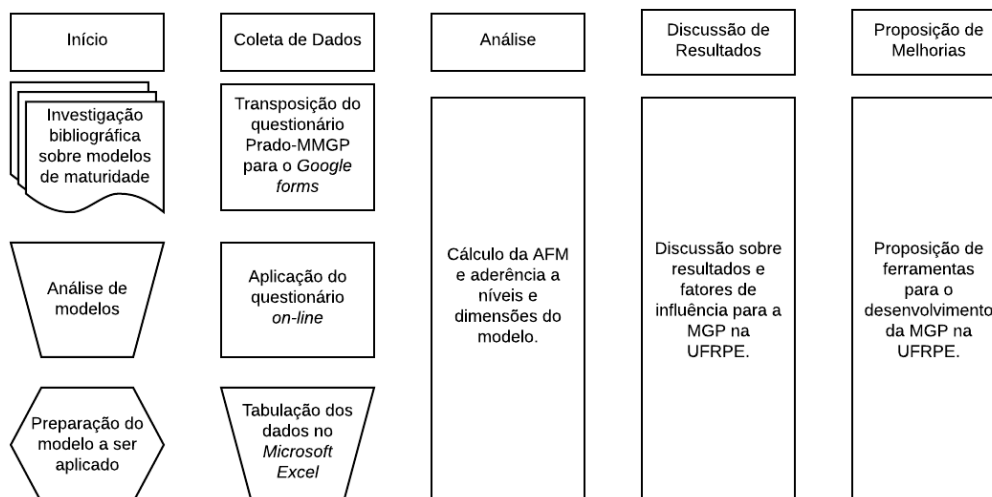
Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, tem-se que todas as assertivas apresentadas (40) foram numeradas, indicando o progresso do respondente ao longo do questionário, que possui tempo de preenchimento estimado em 20 minutos. Além disso, as assertivas e alternativas de escolha apresentam estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao tema ou objeto de análise, o que garante celeridade ao longo da resposta, mitigando o risco relacionado ao cansaço.

Deixa-se claro, ainda, que todas as informações e resultados coletados nesta pesquisa foram armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço anteriormente informado, pelo período mínimo 5 anos, sendo garantida a divulgação dos resultados aos participantes, conforme disposições da Norma Operacional nº 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde.

### **3.7 Desenho da pesquisa**

A pesquisa em foco pode ser representada pela sequência de atividades indicada na Figura 8.

**Figura 8** – Desenho da pesquisa



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caso estudado

Em acordo com a metodologia apresentada neste documento, a análise e discussão dos resultados têm base nos dados coletados no questionário de avaliação de maturidade aplicado aos servidores ocupantes de funções e cargos de gestão das pró-reitorias da UFRPE, instituição investigada nesta pesquisa.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco é uma entidade autárquica, componente da Administração Pública Indireta, que presta o serviço público de educação. Segundo o Relatório de Gestão da UFRPE 2021 (UFRPE, 2021), a universidade tem história centenária, iniciada em 1912 com a criação das antigas Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária do Mosteiro de São Bento, na cidade de Olinda.

Em 1936, a Escola Superior de Agricultura é vinculada à administração do Estado de Pernambuco, chamando-se Escola Superior de Agricultura de Pernambuco, que, em 1947, unindo-se a outros órgãos como o Instituto de Pesquisas Agronômicas, Instituto de Pesquisas Zootécnicas, Instituto de Pesquisas Veterinárias, formam a Universidade Rural de Pernambuco. Em 1967, a então Universidade de Pernambuco se torna Universidade Federal Rural de Pernambuco, após ter seu vínculo transferido do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação.

Segundo o Relatório de Gestão da UFRPE 2021, neste ano, a UFRPE completa 109 anos de promoção à educação, hoje atuando no ensino superior, básico, técnico e tecnológico. Além disso, está presente não apenas na Região Metropolitana do Recife, mas também em todas as regiões de Pernambuco e parte da Bahia, já que oferece, também, educação na modalidade a distância (UFRPE, 2021).

A UFRPE pode ser compreendida por meio de sua Identidade Organizacional, que define a sua atuação e seus propósitos de existência por meio de uma declaração de missão organizacional; suas proposições de futuro com a declaração de visão organizacional; e os norteadores e orientadores de conduta e comportamento elencados em seus valores organizacionais.

Tem-se que a declaração de missão da UFRPE se apresenta como “Semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios da sociedade” (UFRPE, 2021, p. 38). Esta declaração alinha-se à atuação da universidade que possui amplitude



além do tripé universitário, ou seja, age também outros elementos que não apenas ensino, pesquisa e extensão.

Quanto à declaração de visão organizacional, a UFRPE almeja “Destacar-se, nacional e internacionalmente, pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública” (UFRPE, 2021, p. 38). Em relação aos valores organizacionais, estes orientam a forma como todos e todas que compõem a comunidade universitária devem pautar sua atuação, seja acadêmica, administrativa ou política. Tem-se como valores organizacionais da UFRPE: autonomia, integridade, diálogo, transparência, inovação, inclusão, respeito à diversidade e aos saberes populares, equidade ética, sustentabilidade.

Em relação ao ensino, a UFRPE oferece cursos de formação em diversos níveis. Quanto ao nível básico, técnico e tecnológico, existe o Colégio Dom Agostinho Ikas da UFRPE (Codai), promovendo educação em nível médio técnico, ensino médio e profissional e tecnológica. Na graduação, a UFRPE oferta mais de 50 cursos, enquanto na pós-graduação, mais de 40 programas.

No âmbito da pesquisa, existem mais de 218 grupos que atuam na UFRPE, oportunizando participação em pesquisas de diversas áreas do conhecimento. Na extensão universitária, o Relatório de Gestão da UFRPE 2021 informa que centenas de projetos foram desenvolvidos impactando mais de 40 mil pessoas.

A UFRPE avança, ainda, quanto aos mais altos níveis de gestão e governança. O Índice de Governança e Gestão (IGG), calculado pelo Tribunal de Contas da União, foi avaliado em 2021 em uma média de 68,8%, avançando mais de 7 pontos percentuais em relação à avaliação anterior, que foi de 61%. Este índice leva em consideração aspectos da universidade na gestão de pessoas, TI, contratações e gestão orçamentária.

Quanto à estrutura organizacional, a UFRPE apresenta unidade com caráter de Órgãos Colegiados Deliberativos da Administração Superior, Órgãos Executivos da Administração Superior, Órgãos de Apoio e Assessoramento, Pró-reitorias, Órgãos Executivos da Administração Geral, Unidades Acadêmicas, Departamentos Acadêmicos e Órgãos Suplementares.

Este estudo foca especialmente em pró-reitorias que, como já dito, apoiam a gestão universitária dentro de cada uma de suas áreas de atuação. Atualmente, a UFRPE conta com 7 pró-reitorias, a saber:

- Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG)

- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG)
- Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão (PROGESTI)
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
- Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania (PROEXC)
- Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN)

Quanto à estas unidades organizacionais, o quadro 8 apresenta uma descrição breve sobre o escopo de atuação, bem como unidades organizacionais integrantes da estrutura de gestão de cada uma delas.

**Quadro 8** – Pró-reitorias da UFRPE

<b>Pró-reitoria</b>	<b>Descrição breve</b>	<b>Unidades organizacionais integrantes</b>
PROAD	Gestão orçamentária, patrimonial, documental, de aquisições e contratações.	Coordenadoria de Acompanhamento Técnico Financeiro, Coordenadoria de Apoio Administrativo, Coordenadoria de Concessão de Diárias e Passagens, Coordenadoria de Licitações, Coordenadoria de Orçamento e Finanças, Departamento de Logística e Serviços, Gerência de Contabilidade e Finanças, Departamento de Administração Geral.
PRPG	Promoção, coordenação, supervisão e apoio ao ensino de pós-graduação.	Coordenação dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu de Excelência, Coordenação dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu Em Consolidação, Coordenadoria Geral dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu (Clase), Setor Financeiro.
PREG	Planejamento, coordenação, supervisão e avaliação das atividades de ensino de graduação.	Coordenação de Ações Pedagógicas e Regulação, Coordenação Geral de Cursos de Graduação, Coordenação Geral de Cursos de Licenciatura, Coordenação Geral de Estágios, Coordenação de Planejamento e Gestão Acadêmica.
PROGESTI	Atendimento e permanência de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica matriculado(a)s em cursos de graduação.	Coordenadoria de Apoio Psicossocial e Pedagógico, Coordenadoria de Ações Afirmativas de Permanência, Coordenadoria de Gestão de Alimentação e Restaurante Universitário, Coordenadoria de Gestão de Residência Universitária, Coordenadoria da Promoção da Saúde, Esporte, Lazer e Cultura.
PROGEPE	Planejamento, gerenciamento, implementação e avaliação das políticas de gestão de pessoas e seus resultados.	Departamento de Administração de Pessoas, Departamento de Qualidade de Vida, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Coordenação de Movimentação, Aposentadorias e Pensões, Coordenação de Cadastro e Pagamento, Coordenação de Atenção à Saúde, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, Assessoria Técnica e Administrativa.
PROEXC	Coordenação de atividades relacionadas à Extensão Universitária nos processos: educativo, científico, tecnológico, social,	Coordenação de Educação Continuada, Coordenação de Integração Comunitária, Coordenação De Comunicação, Arte e Cultura, Coordenação de Ações Afirmativas, Direitos Humanos e Diversidades, Coordenação de Gestão de Programas, Projetos e Eventos.

	esportivo, cultural e artístico.	
PROPLAN	Desenvolvimento e coordenação de atividades de planejamento, gestão de processos e estruturas, gestão de riscos, indicadores e sustentabilidade.	Coordenadoria de Informações Institucionais e Indicadores, Coordenadoria de Planejamento e desenvolvimento institucional, Coordenadoria de Modernização Organizacional, Coordenadoria de Sustentabilidade, Coordenadoria de Gestão de Riscos.

**Fonte:** Elaboração própria (2022).

Os resultados aferidos neste estudo são a apresentados e discutidos a seguir, com: i. caracterização do perfil do respondente; ii. avaliação final de maturidade; iii. aderência aos níveis do MMGP; e iv. aderência às dimensões do MMGP. Apresentar-se-ão dados tanto particulares de cada pró-reitoria e da UFRPE, com a média dos respondentes.

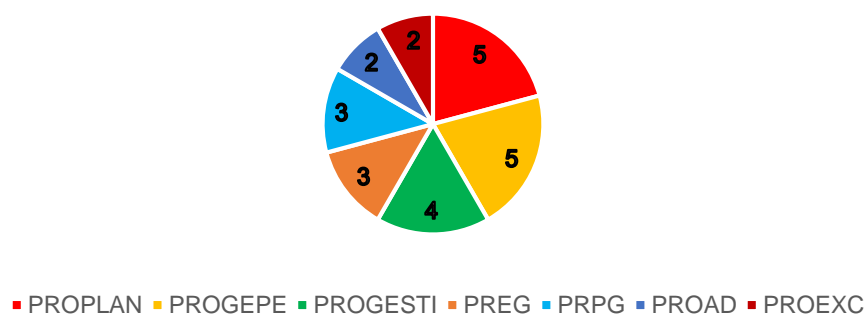
#### 4.2 Caracterização do perfil do respondente

A seção inicial dos dados coletados refere-se à caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa. Importante conhecer estes aspectos visto que, ao avaliar a Maturidade de Gerenciamento de Projetos na UFRPE, por meio das pró-reitorias, buscou-se entender o contexto de forma holística, e não apenas sob a ótica dos(as) 7 pró-reitores(as) da universidade. Como já apresentado, o questionário foi aplicado a servidores que ocupam cargos e funções de gestão nas pró-reitorias, incluindo diretores(as), coordenadores(as) e assessores(as), quando fosse o caso. Neste quesito Prado (2015, p. 91) recomenda que o respondente da pesquisa seja “o chefe do setor” ou auxiliares que estejam totalmente informados sobre o desempenho de projetos do setor.

O perfil do respondente foi analisado quanto à unidade organizacional da qual faz parte, indicando a disposição dos participantes em pró-reitorias, a fim de avaliar quais obtiveram maior participação, interesse ou disponibilidade para participar da avaliação de MGP. Em seguida, discute-se a ocorrência em relação às funções exercidas pelos respondentes e o tempo de exercício na pró-reitoria. Este último aspecto é relevante a fim de identificar experiência, vivência e/ou conhecimento sobre a realidade institucional das pró-reitorias e da UFRPE. Além destes, o perfil do respondente indica o segmento ao qual se integram, sejam técnicos ou docentes e, por fim, o maior nível de qualificação.

A pesquisa contou com a participação de 24 respondentes, distribuídos entre as pró-reitorias conforme a figura 9. Houve uma maior participação de servidores da PROPLAN, PROGEPE e PROGESTI, sendo 5 respondentes para aquelas 2 primeiras e 4 respondentes para esta última. A PREG e a PRPG contam, ambas, com 3 respondentes cada. Enquanto houve menor adesão à pesquisa por parte da PROAD e da PROEXC.

**Figura 9** – Participantes da pesquisa – Pró-reitorias



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

Avaliando estes resultados, percebe-se que houve uma maior participação em números absolutos de pró-reitorias que atuam em áreas meio da universidade, ou seja, planejamento institucional e gestão de pessoas. Pode-se inferir que o fato de estas unidades, principalmente a PROPLAN, possuírem um escopo de atuação que se aproxima da disciplina de gerenciamento de projeto (vide quadro 8) tenha contribuído para maior participação na pesquisa.

Em contrapartida, os dados informam que ocorreu participação, em números absolutos, mediana ou baixa entre as pró-reitorias que lidam com serviços fins da UFRPE, como ensino de graduação, pós-graduação e extensão. Há nesta questão a possibilidade de que, pelo fato de atuarem na ponta, isto é, promovendo o serviço de educação diretamente, estejam mais distantes tematicamente da aplicação de métodos e conhecimentos específicos do gerenciamento de projetos com base em padrões reconhecidos, o que tenta explicar a menor adesão à pesquisa. Isso ocorre a despeito de haver GP, ainda que não estruturado.

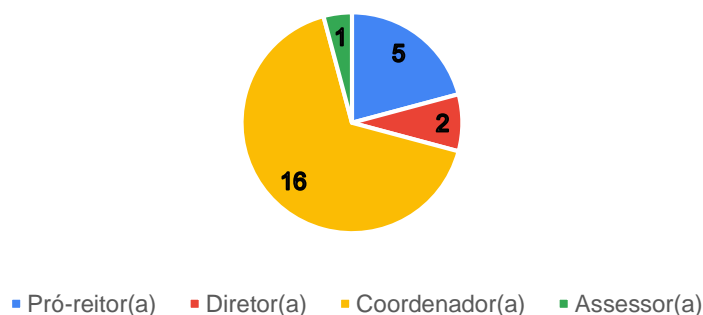
Em relação à participação percentual, frente aos possíveis respondentes convidados para participar da pesquisa, sobressai a PROPLAN, com participação de 100% dos convidados (5/5). Em seguida tem-se a PROGESTI, com 80% (4/5), e a PRPG, com 60% (3/5). A PROGEPE contou com a participação percentual de 55% dos respondentes

potenciais (5/9), enquanto que a PREG teve participação de 43% (3/7). Por fim, a PRO-EXC contou com a participação de 40% dos respondentes previstos (2/5) e a PROAD com 25% (2/8).

Quanto às funções exercidas pelos respondentes, a figura 10 indica a predominância natural para servidores que atuam em coordenadorias. Dos 24 respondentes, 16 ocupam funções de coordenação, 5 de pró-reitoria, 2 respondentes atuam como diretores(as) e 1 deles possui a função de assessoria.

Relevante ressaltar a participação de 5 dos(as) 7 pró-reitores(as) da universidade, o que demonstra adesão por parte da maioria das funções de amplitude estratégica na gestão da UFRPE. A participação destes(as) membros é importante visto que possuem visão organizacional ampliada e conhecimento sobre processos de gestão institucional, interessante para a avaliação de maturidade em GP.

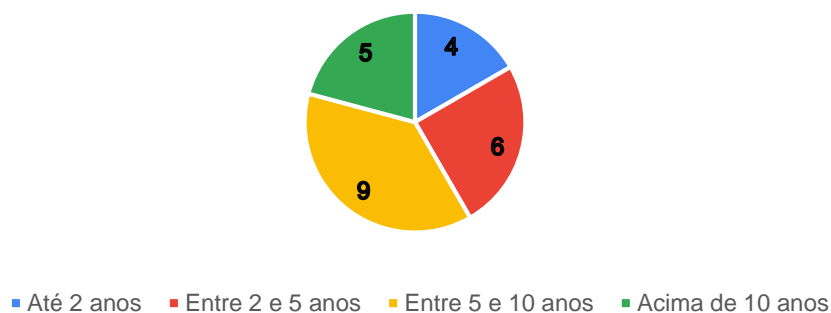
**Figura 10** – Participantes da pesquisa – função exercida



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

A maioria de respondentes em coordenações é explicada pelo fato de que há, em cada pró-reitoria, uma média de aproximada de 5 coordenadorias, sendo esta, de fato, a maior recorrência entre os respondentes da pesquisa. Este aspecto de investigação é válido visto que as coordenações atuam mediando aspectos entre os níveis estratégicos e operacionais, percebendo questões importantes em GP.

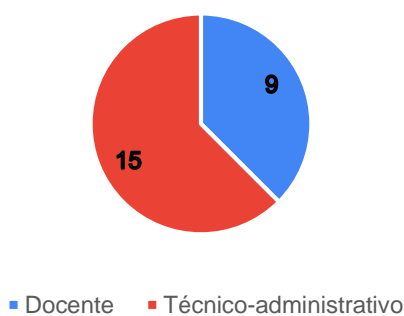
Caracterizando os respondentes em relação ao tempo de exercício na pró-reitoria, os resultados apontam que grande parte dos participantes, ou seja, 83%, possui tempo e experiência relevante na gestão acima de 2 anos de atuação. A figura 11 ilustra que 14 participantes, dentre os 24, estão atuando nas pró-reitorias das quais fazem parte há, pelo menos 5 anos.

**Figura 11** – Participantes da pesquisa – tempo de exercício

**Fonte:** Elaboração própria (2022).

O tempo e experiência de cada respondente em suas pró-reitorias sugere maior ou menor conhecimento e atuação em aspectos que envolvem a gestão de projetos institucionais, bem como conhecimento sobre a própria dinâmica universitária e da pró-reitoria que faz parte.

Além disso, os respondentes da pesquisa também podem ser caracterizados em relação ao segmento do qual fazem parte: servidores docentes ou técnicos. A figura 12 apresenta os dados, nos quais tem-se que 15 participantes representam o segmento técnico-administrativo e 9 respondentes são docentes que acumulam atividades de magistério e atividades de gestão.

**Figura 12** – Participantes da pesquisa – segmento

**Fonte:** Elaboração própria (2022).

O quadro de servidores das pró-reitorias da UFRPE, historicamente, apresenta maior participação de servidores docentes em temas ligados às áreas fins da universidade: ensino de graduação, pós-graduação e extensão. Pró-reitorias como a PROPLAN, PROGEPE e PROAD, áreas meio, possuem predominância de servidores técnico administrativos, inclusive nas funções de pró-reitor(a).

Por fim, em relação à caracterização dos respondentes, os resultados da pesquisa revelam que os participantes possuem alto nível de qualificação, com 6 respondentes especialistas, 8 participantes mestres, 7 doutores(as) e 3 respondentes pós-doutores(as). Esta alta taxa de qualificação é uma característica institucional da UFRPE, conforme nos apresenta o Relatório de Gestão da UFRPE 2021 (UFRPE, 2022).

**Figura 13** – Participantes da pesquisa – qualificação



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

Para fins desta pesquisa, a análise de qualificação permite aproximar a formação e atuação dos respondentes à temas de maior complexidade como o gerenciamento de projetos institucionais, avaliado em relação a 5 níveis e 7 dimensões.

Em conclusão, o perfil do respondente da pesquisa pode ser apresentado como servidores ocupantes de funções de gestão (pró-reitoria e coordenadoria), com tempo relevante de atuação em suas pró-reitorias (mais de 2 anos), predominância do segmento técnico e alto nível de qualificação.

### 4.3 Aderência aos Níveis do MMGP

Um dos elementos de maior relevância no modelo Prado-MMGP (2015) é a avaliação quanto a aderência das organizações em relação aos níveis. De acordo com o questionário aplicado e as respostas coletadas, foi possível calcular a pontuação referente a cada nível por parte de cada pró-reitoria e da UFRPE, como conjunto médio dos respondentes. Nesta seção apresenta-se a aderência quanto aos Níveis 2 (conhecido), 3 (padronizado), 4 (gerenciado) e 5 (otimizado).

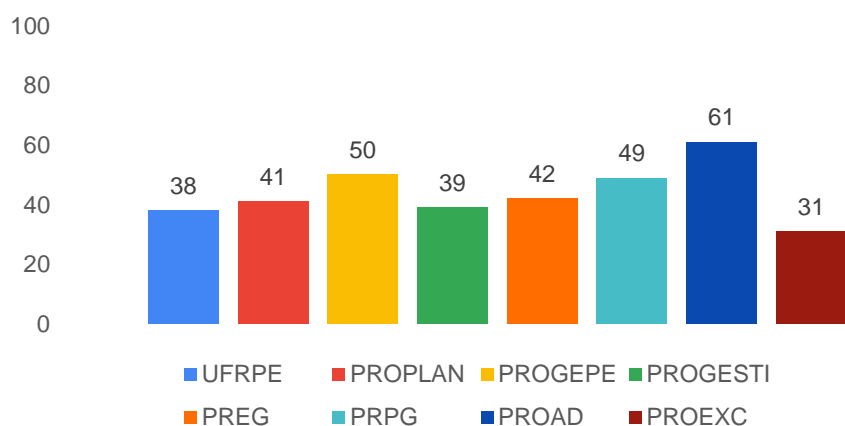
#### 4.3.1 Nível 2 – Conhecido

Segundo Prado (2015), o segundo nível do modelo, chamado Conhecido, representa um estágio no qual a organização já realizou esforços iniciais em termos do

desenvolvimento do gerenciamento de projetos, por meio de treinamentos e definição de linguagens comuns. A figura 14 apresenta o índice de aderência para cada unidade organizacional analisada em relação ao nível 2. Interpreta-se que, quanto maior a pontuação, mais bem posicionada está a unidade em relação aos requisitos deste nível.

Os dados coletados revelam que a UFRPE possui uma aderência “fraca” em relação ao nível 2 do modelo, visto que apresenta uma pontuação de 38. A PROPLAN, por sua vez, apresentou pontuação 41 para este nível, de modo que se adere de forma “regular” aos requisitos no nível Conhecido. A PROGEPE detém uma pontuação de 50 para este nível, possuindo aderência avaliada como também “regular”. A PROGESTI apresentou pontuação de 39, o que indica uma aderência “fraca”. A PREG, PRPG e PROAD possuem aderências “regulares” quanto ao nível 2, visto que pontuaram com 42, 49 e 61, respectivamente. Por fim, temos a PROEXC com uma aderência “fraca” por pontuar 31.

**Figura 14** – Aderência ao Nível 2 - Conhecido



Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto a este segundo nível, a Pró-reitoria de Administração é a unidade que sobressai frente as demais com uma pontuação de 61, inclusive superior à pontuação da UFRPE. Segundo o modelo, isto quer dizer que possui uma aderência “regular” aos requisitos do nível conhecido como conhecimentos introdutórios de GP, uso introdutório de sistemas informatizados, iniciativas pontuais para planejamento e controle de projetos, dentre outras (PRADO, 2015). Em contrapartida, a PROEXC tem um índice de 31, aderindo de maneira “fraca” a estes requisitos.

A UFRPE, tal qual PROGESTI, e PROEXC, possui aderência “fraca” a esta dimensão do modelo, indicando que ainda não existem, no momento da pesquisa, esforços de consolidação no desenvolvimento de conhecimentos, ferramentas digitais e

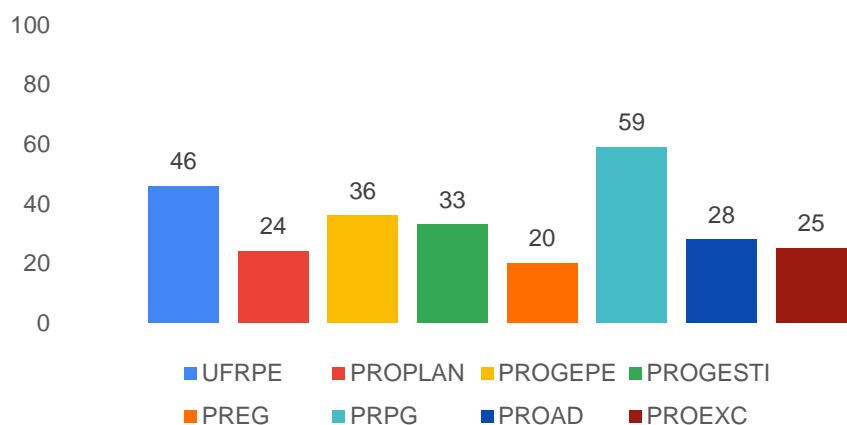


informatizadas de apoio, plataformas padronizadas e demais requisitos focados e próprios da disciplina Gerenciamento de Projetos.

#### 4.3.2 Nível 3 – Padronizado

O nível 3 do modelo Prado-MMGP (2015) se refere a um estágio “Padronizado” de GP, no qual já se estabeleceram metodologias e padrões observáveis de forma institucional. Os dados levantados no estudo (figura 15) indicam que a UFRPE se adere de maneira “regular” ao terceiro nível. A PROPLAN tem índice de 24, representando uma aderência “fraca”. A PROGEPE, da mesma forma, adere de forma “fraca” ao nível 3 do modelo, em virtude de um índice calculado em 36.

**Figura 15** – Aderência ao Nível 3 - Padronizado



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

A PROGESTI também tem aderência “fraca”, já que pontou com 33. A PREG, com pontuação 20, tem aderência “muito fraca”. A PRPG, por sua vez, apresenta resultado diferente, com aderência “regular”, visto que apresentou índice 59. Por fim, tanto a PROAD como a PROEXC, apresentaram, respectivamente, índices de 28 e 25, ou seja, aderências “fracas”.

Comparando-se os índices de aderência dos níveis 3 e 2, tem-se que há, no geral, melhores resultados para o segundo nível (Conhecido). Este resultado é tido como natural, já que o nível 3 de MGP, no modelo analisado, indica maior observância de aspectos e requisitos, bem como das dimensões. Prado (2015) dita que uma alta aderência ao nível Padronizado indicaria, por exemplo, existência de treinamentos em modelo padronizado, uso institucional de informatização por todos os envolvidos, mecanismos de medição e controle de projetos, dentre outras.

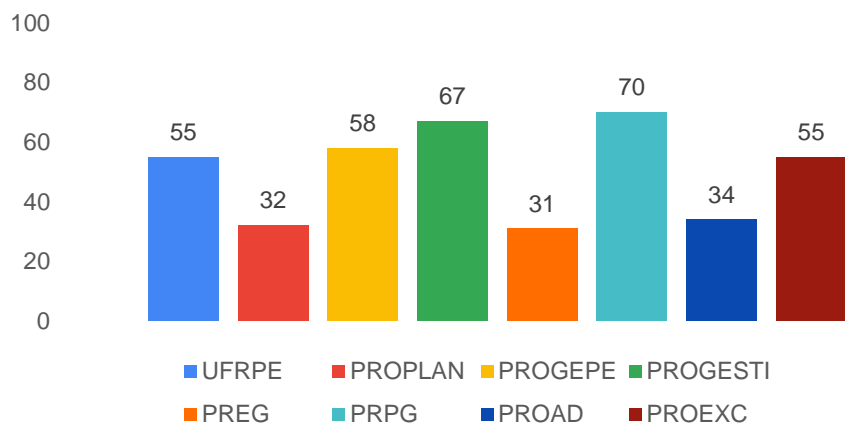
Apesar de haver uma queda de modo geral entre as pró-reitorias, a UFRPE apresentou aumento no índice de aderência a este nível, frente ao anterior. Destaca-se, também, a PRPG como pró-reitoria que apresenta melhor pontuação para este nível.

#### 4.3.3 Nível 4 – Gerenciado

O nível 4 de MGP, de acordo com o modelo, demonstra uma situação na qual os modelos de padronização do nível 3 estão implementados e são gerenciados de forma efetiva. Aplica-se, neste caso, identificação de *gaps* e gargalos de gestão e são aplicadas soluções aos problemas identificados. Prado (2015) dita que um esforço relevante neste nível de maturidade é a identificação de anomalia e o tratamento de suas causas.

Os dados da pesquisa quanto à aderência ao nível 4 (figura 16) demonstram um índice de aderência da UFRPE de 55, “regular”. A PROPLAN adere ao nível 4 com uma pontuação “fraca” de 32. Tanto a PROGEPE e a PROGESTI apresentam aderências “regulares”, de 58 e 67, respectivamente. A PREG, por sua vez, tem aderência de 31 pontos, com uma avaliação “fraca”. A PRPG tem a melhor pontuação com 70 pontos, seguida pela PROEXC com 55 pontos.

**Figura 16** – Aderência ao Nível 4 - Gerenciado



Fonte: Elaboração própria (2022).

A PRPG tem aderência de 70, “regular”, muito próxima de uma avaliação “boa”, que seria aferida a partir de 76 pontos. Por fim, tem-se a PROAD com pontuação “fraca” de 34 e a PROEXC pontuando com índice de 55, aderindo de maneira “regular” ao nível.

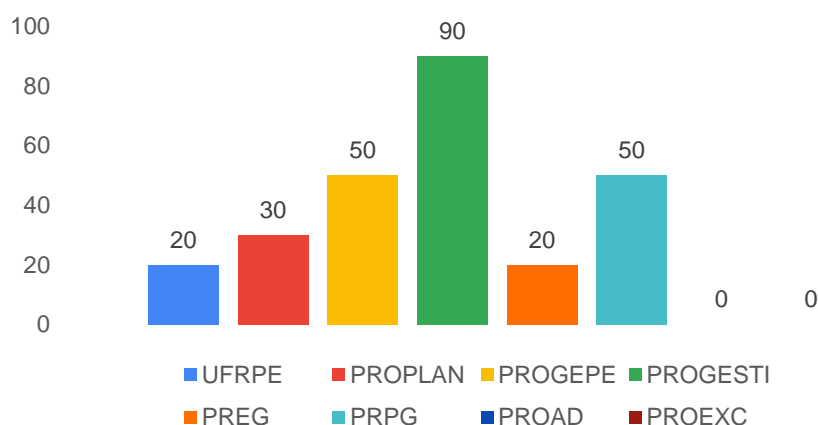
Quanto a este nível, todas as pró-reitorias, e mesmo a UFRPE como um todo, apresentaram avanços e melhores índices quanto ao nível 4 (Gerenciado). Destaca-se a PRPG com uma aderência de 70 pontos e a PROGESTI com 67.

#### 4.3.4 Nível 5 – Otimizado

Em relação ao último e mais avanço nível do Prado-MMGP, o nível 5 (otimizado), a pesquisa revela maior heterogeneidade nos resultados coletados. Este nível, de acordo com Prado (2015, p. 65), “representa um cenário em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos”, com alto nível de sucesso em projetos.

A figura 17 mostra a variação de índices entre a UFRPE e as pró-reitorias que a fazem. No caso da UFRPE, tem-se uma aderência “muito fraca”, em virtude de um índice de 20. A PROPLAN adere de forma “fraca”, com uma pontuação de 30. A PROGEPE apresenta pontuação de 50 quanto ao nível 4, com aderência “regular”. A PROGESTI apresentou índice de 90, ou seja, atinge uma aderência boa quanto aos aspectos avaliados no questionário e elementos do nível Otimizado.

**Figura 17 – Aderência ao Nível 5 - Otimizado**



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

A PREG, assim como a UFRPE, tem índice de 20, com aderência “muito fraca”. A PRPG, por sua vez, adere de maneira “regular”, pois tem pontuação de 50. Por fim, PROAD e PROEXC não possui aderência percebida para o nível 4, já que obtiveram pontuação 0.

A aderência institucional da universidade e das unidades organizacionais avaliadas mostrou resultados com realidade mais diversas, comparando-se com os demais níveis do modelo. Houve maior discrepância entre as melhores e piores avaliações, pois houve pró-reitorias que não perceberam qualquer aderência ao nível 4, enquanto que outra aproximou-se da aderência completa.

#### 4.4 Aderência às Dimensões do MMGP

A análise de Maturidade em Gerenciamento de Projetos proposta pelo modelo Prado-MMGP (2015), além de verificar uma Avaliação Final de Maturidade e aderência aos níveis, também inclui uma avaliação sobre aderência às sete dimensões do modelo, conforme quadro 1.

A MGP, assim, pode ser observada sob o viés de 7 dimensões: metodologia, informatização, estrutura organizacional, competência técnica e contextual, competência em gerenciamento de projetos, competência comportamental e alinhamento estratégico.

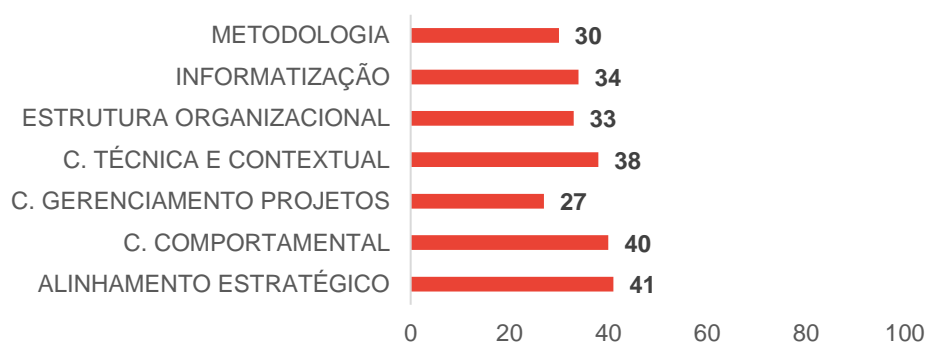
Esta seção apresenta os resultados a partir dos dados coletados na pesquisa, os quais indicam a aderência a cada dimensão aferida para cada pró-reitoria avaliada isoladamente e para a UFRPE, como conjunto dos respondentes.

##### 4.4.1 PROPLAN

A figura 18 informa sobre a aderências às dimensões do modelo Prado-MMGP (2015) para a Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Esta unidade organizacional, conforme o quadro 8, atua no desempenho de atividades meio na promoção do serviço de educação, por meio do planejamento estratégico propriamente dito, gestão de riscos, gestão sustentável, gerenciamento de processos e estruturas, bem como análise de indicadores de desempenho institucional.

Apesar de haver uma aparente aproximação temática, a PROPLAN apresentou índices de aderência “fracas” para 6 dimensões e “regular” para uma delas. Destaca-se a aderência de 27% à dimensão de competência em gerenciamento de projetos, que demonstra uma percepção de que ainda há potencial a ser desenvolvido para aprimoramento e construção de maiores conhecimentos e experiências com aspectos técnicos do GP.

**Figura 18** – PROPLAN - Aderência às Dimensões



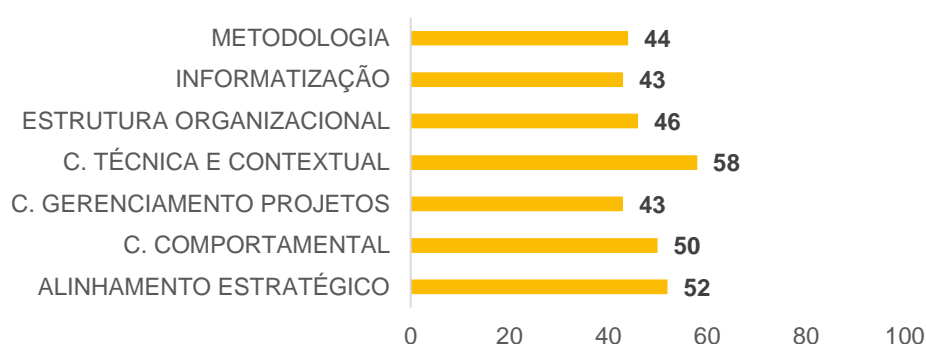
**Fonte:** Elaboração própria (2022).

A equipe de respondentes da pró-reitoria e participantes do estudo é composta por servidores que atuam em projetos institucionais de planejamento estratégico, como o PDI UFRPE 2021-2030, gestão sustentável, como o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e Plano de Gestão de Processos, dentre outros. Além disso, é uma pró-reitoria que atua em níveis estratégicos e setoriais da UFRPE, em vistas a exercer a sua declaração de missão “impulsionar a gestão estratégica fornecendo mecanismos e soluções para planejamento, organização e tomada de decisão eficientes” (PROPLAN, 2022). As avaliações “fracas”, em sua maioria, podem ser explicadas por uma avaliação mais criteriosa do tema e maior entendimento e aceitação por parte da equipe de que existem *gaps* reais institucionais em termos da MGP.

#### 4.4.2 PROGEPE

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas apresentou aderências “regulares” a todas as 7 dimensões do modelo, vide figura 19. Os índices variam entre 43% (informatização e competência em gerenciamento de projetos) e 58% (competência técnica e contextual). Esta unidade organizacional lida com temas de dimensionamento e redimensionamento de pessoal, avaliação de desempenho, gestão por competências, saúde ocupacional, controle de remunerações, movimentação de pessoas e capacitação.

**Figura 19** – PROGEPE - Aderência às Dimensões



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

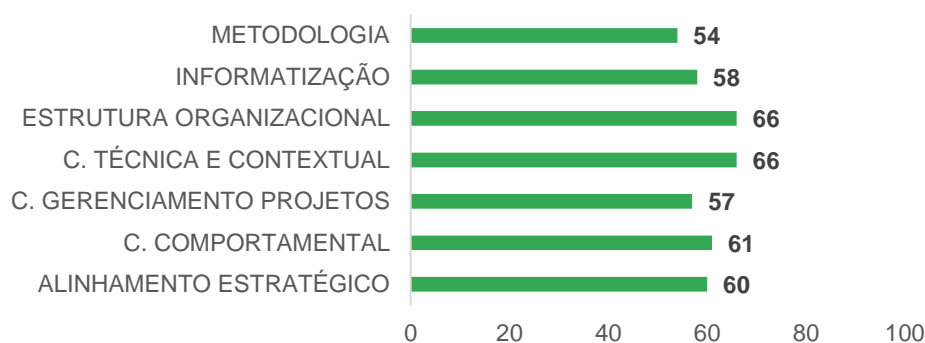
Neste sentido, a PROGEPE lida com diversas dimensões do modelo de MGP, como o gerenciamento e oferta de elementos de capacitação e aplicação de sistemas informatizados de gerenciamento como o SIGRH. Destacam-se na avaliação de aderência a competência técnica e contextual e alinhamento estratégico, esta última com índice de 52%. As maiores avaliações nestes quesitos podem ser analisadas como fruto de um

desenvolvimento interno de gestão da pró-reitoria com desenvolvimento de equipes e realização de processo formal de planejamento estratégico, em parceria com a PROPLAN, no ano de 2021 (PROPLAN, 2022).

#### 4.4.3 PROGESTI

A Pró-reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão tem suas aderências às dimensões do modelo apresentadas pela figura 20. Os dados coletados na pesquisa revelam que a PROGESTI possui aderências “regulares” que variam entre 54%, para metodologia, e 66% para estrutura organizacional e competência técnica e contextual.

**Figura 20** – PROGESTI - Aderência às Dimensões



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

Esta pró-reitoria apresenta os segundos melhores índices de aderência às dimensões quando há a comparação com as demais unidades avaliadas. Isto pode ser explicado pelo fato de que, ao atuar na orientação e acompanhamento de estudantes em toda sua trajetória na UFRPE, aplica o gerenciamento de projetos e programas institucionais como elemento central de sua atuação.

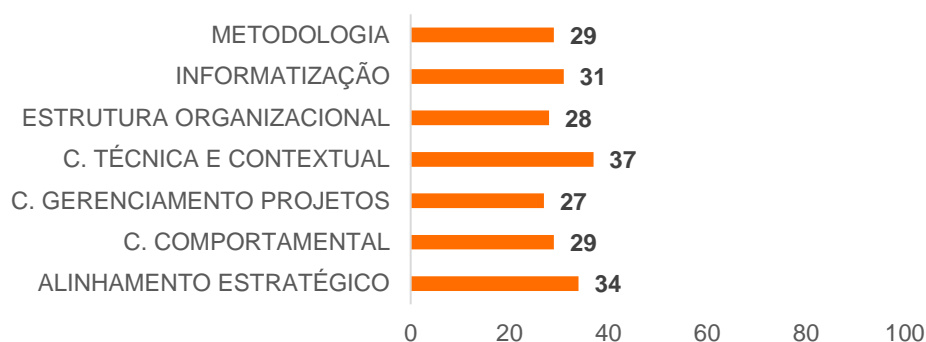
Alguns destes programas e projetos, de acordo com o PDI UFRPE 2021-2030 (UFRPE, 2022) são: Programa de Apoio ao Discente, Programa de Apoio ao Ingressante, Programa de Apoio à Gestante, Programa de Promoção ao Esporte, Programa de Incentivo à Cultura, Programa de Residência Universitária para a Graduação, Programa de Volta ao Lar, dentre outros. Estes programas, sendo aplicados como conjunto de projetos institucionais, aproximam a PROGESTI de melhores aderências às dimensões do Prado-MMGP (2015).

#### 4.4.4 PREG

A Pró-reitoria de Ensino de Graduação, de acordo com a figura 21, possui aderências “fracas” às 7 dimensões do MMGP. Os valores de aderência percentual da PREG variam entre 27%, para a dimensão de competência em gerenciamento de projetos, e 37% para a dimensão de competência técnica e contextual.

Esta é uma pró-reitoria que atua em atividades fins da UFRPE na promoção da educação, visto ser responsável pela coordenação, planejamento, supervisão e acompanhamento de ensino de graduação. Além disso, a PREG apresenta uma característica, compartilhada com a PRPG, de que seu corpo de servidores é composto por um misto entre técnicos e docentes que acumulam atividades de magistério e atividades de gestão.

**Figura 21** – PREG - Aderência às Dimensões



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

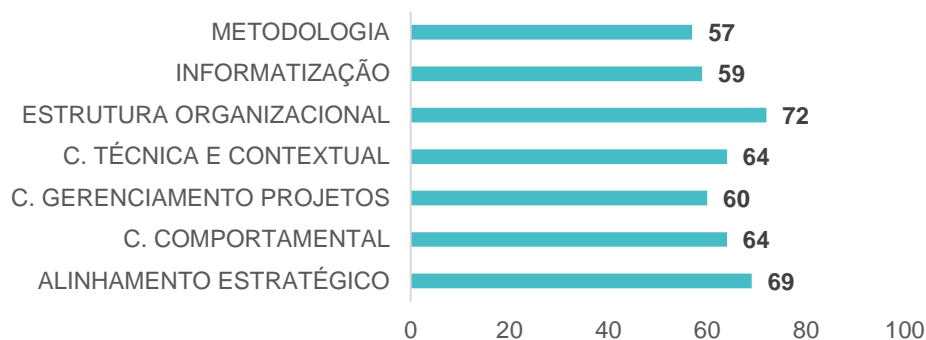
Os resultados levantados indicam que a PREG possui aderência menores, quando comparada com as demais unidades organizacionais pesquisadas, porém possui potencial para o desenvolvimento de competências e dimensões em gerenciamento de projetos. A PREG, assim como a PROPLAN, promove uma avaliação mais criteriosa quanto aos elementos analisados no questionário de maturidade e os conhecimentos e experiências de GP presentes na pró-reitoria.

#### 4.4.5 PRPG

A Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, assim como a PROGESTI, é uma das pró-reitorias que apresenta melhores resultados para a avaliação de maturidade promovida por este estudo. A figura 22 traz os resultados aferidos para a PRPG quanto a aderência às dimensões do modelo, de forma que se percebem índices percentuais que variam entre 57% (metodologia) e 72% (estrutura organizacional).

Estas avaliações classificam-se como “regulares”, estando muito próximas de uma aderência “boa” quanto à dimensão de estrutura organizacional. Neste ponto, a PRPG possui um organograma funcional, em que se aplicam as especialidades no gerenciamento da pós-graduação na UFRPE. Além de setores de secretaria e financeiro, a PRPG possui coordenadorias voltadas aos programas de pós-graduação (PPG) *lato e strictu sensu*.

**Figura 22** – PRPG - Aderência às Dimensões



**Fonte:** Elaboração própria (2022).

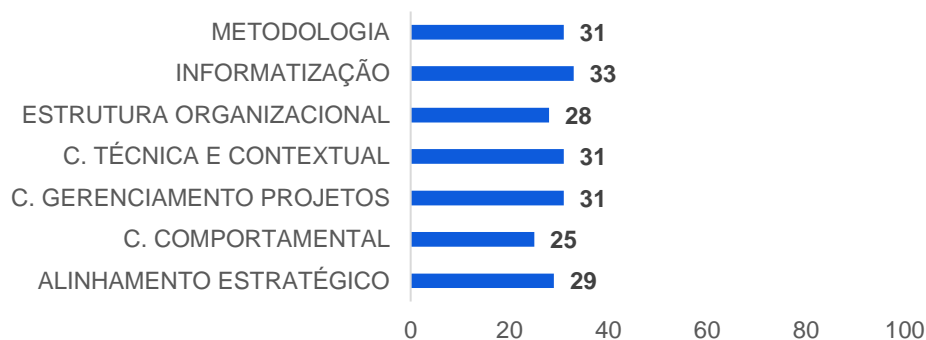
A PRPG, como a PREG, apresenta servidores docentes em cargos de gestão que também desempenham atividades científicas e gerenciamento de projetos de pesquisa, fato que pode ter impactado positivamente na avaliação superior, frente às demais pró-reitorias, aferida na aderência às dimensões.

Destaca-se, ainda, uma aderência de 69% ao alinhamento estratégico: situação favorecida pelo desenvolvimento sistemático de processos de planejamento estratégico por parte dos PPG da UFRPE com coordenação, consultoria e apoio da PROPLAN (PROPLAN, 2022).

#### 4.4.6 PROAD

A Pró-reitoria de Administração, de acordo com os dados coletados na pesquisa, possui níveis de aderência “fracos” às dimensões do modelo aplicado na UFRPE, visto que estão dentro de um intervalo que vai de 25% e 33% (figura 23). A PROAD, que atua como apoio à gestão administrativa, de patrimônio, de orçamento, documentos, contratos e aquisições, apresentou baixa adesão ao questionário de avaliação de maturidade, o que pode ter influenciado níveis menores para adesão às dimensões.



**Figura 23** – PROAD - Aderência às Dimensões

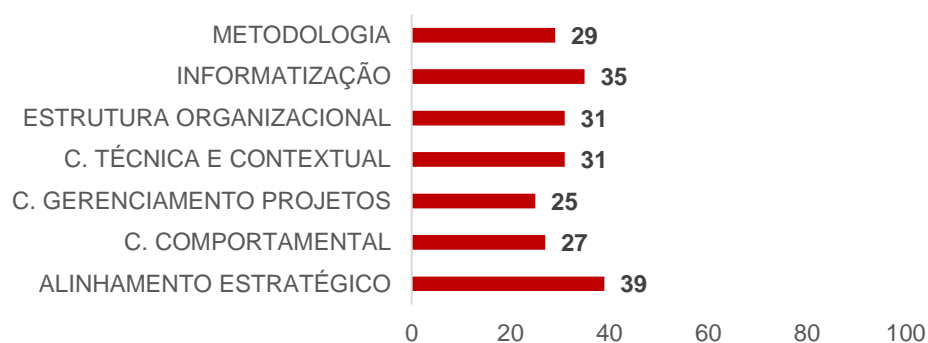
Fonte: Elaboração própria (2022).

O menor índice de adesão (25%) diz respeito à dimensão comportamental, que, segundo Prado (2015), envolve questões como liderança, motivação e gestão de conflitos no desempenho de projetos. Apesar de “baixa”, a aderência à dimensão de informatização é a de maior índice para a PROAD, o que pode ser explicado pela utilização de sistemas informatizados para as atividades essenciais e processos de negócio da pró-reitoria, sobretudo a gestão financeira.

#### 4.4.7 ProExc

Por fim, tem-se a Pró-reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania da UFRPE. Esta unidade organização, assim como a PROAD, aderiu com apenas 2 respondentes ao questionário de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, o que pode ter influenciado menores índices de aderência às dimensões do modelo.

No caso da PROEXC, existem aderências que variam entre 25% (competência em gerenciamento de projetos) e 39% (alinhamento estratégico). Apesar de gerenciar cotidianamente projetos de extensão, que impactaram positivamente mais de 44 mil pessoas em 2021 (UFRPE, 2022), a pró-reitoria avalia que não existe maior aderência à aplicação de conhecimentos e experiências baseadas em padrões reconhecidos em gerenciamento de projetos, como os indicados pelo PMI.

**Figura 24** – PROEXC - Aderência às Dimensões

Fonte: Elaboração própria (2022).

Destaca-se, também, a aderência de 35% à informatização e 39% ao alinhamento estratégico. Aquela, pode ser consequência da utilização direta do sistema SIGProj na gestão de projetos de extensão, desde o seu cadastro até avaliação de resultados. Essa, por sua vez, representa um esforço sistemático por parte da organização para desenvolvimento de seus processos de gestão internos, de forma que instituiu-se um Fórum de Extensão, Cultura e Cidadania com elaboração de planejamento estratégico, a guiar e nortear o desempenho de projetos.

#### 4.4.8 UFRPE

Os dados coletados na pesquisa, conforme a figura 25, indicam que a UFRPE possui aderência “fraca” a uma das dimensões e “regular” às 6 demais, com aderências percentuais que variam entre 40% e 50%.

**Figura 25** – UFRPE - Aderência às Dimensões

Fonte: Elaboração própria (2022).

Com uma aderência percentual de 41 em relação à dimensão de Metodologia, infere-se que a UFRPE aplica de modo “regular” fatores e requisitos referentes a uma

metodologia adequada de GP. Esta dimensão dita que, quando há maior aderência, a organização avaliada possui uma metodologia uniforme para o gerenciamento de projetos institucionais, na qual são utilizados os mesmo termos e nomenclaturas da disciplina.

Não há, na UFRPE, uma metodologia uniforme para o planejamento, execução e acompanhamento de projetos institucionais, visto que ocorrem de acordo com iniciativas isoladas e fruto de proatividade individual, quando há. Portanto, há uma situação em que a UFRPE atinge 41% da circunstância ideal de maturidade para a dimensão em tela.

Quanto à dimensão de informatização, a universidade apresentou índice de 42% (“regular”). Isso indica que nem todos os aspectos da metodologia existente estão informatizados, já que a conjuntura de maior aderência à informatização requer aplicação de sistemas informatizados, de fácil usabilidade e que contenham informações de monitoramento e acompanhamento, como o desempenho de projetos, por exemplo (PRADO, 2015).

A UFRPE conta com diversos sistemas informatizados, como o caso dos Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (Sipac), o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA), o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e o Sistema de Informação e Gestão de Projetos (SIGProj). Cada um destes sistemas atua em alguma medida sobre elementos que envolvem o gerenciamento de projetos, especialmente o SIGProj com projetos de extensão universitária.

Além destes, a UFRPE conta com o apoio de outras ferramentas informatizadas a título institucional, como o *Trello*. Esta ferramenta representa um instrumento eficaz no gerenciamento dos projetos institucionais, já que permite gerenciar equipes, resultados, tarefas, custos e cronograma, por meio de recursos como quadros, listas, cartões, membros, datas de entrega, *checklists*, anexos, dentre outras. Esta ferramenta, inclusive, permite desenvolver o processo de monitoramento e acompanhamento dos resultados da universidade planejados em seu PDI.

Essa é a iniciativa que mais aproxima a UFRPE de uma adequada informatização no desempenho de projetos institucionais, porém está em processo de implementação institucional, com diversos esforços de consolidação na comunicação, sensibilização e capacitação para uso. A universidade inicialmente instituiu o sistema como ferramenta de gestão para unidades organizacionais mais próximas da Gestão Institucional, ou seja, pró-reitoria e departamentos, porém já utiliza como ferramenta de monitoramento e uso por parte de outras unidades que possuem metas definidas no PDI UFRPE 2021-2030.

A terceira dimensão aqui analisada trata sobre a estrutura organizacional. Com uma adesão percentual de 47%, há uma correlação “regular” entre a estrutura da UFRPE voltada a projetos e a adesão ideal pregada pelo modelo Prado-MMGP (2015). Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFRPE 2021-2030,

A estrutura organizacional da UFRPE é dinâmica e complexa, sendo essas características evidenciadas nos diversos níveis hierárquicos e tipos de órgãos do seu organograma. Em linhas gerais, a administração universitária pode ser diferenciada em duas áreas: atividades de ensino, pesquisa e extensão, que representam a área fim, e atividades administrativas e de infraestrutura, representantes da área meio. Cada área possui características diversas e complexas, exigindo habilidades e competências específicas e coordenação do(a)s gestor(a)s (PDI UFRPE 2021-2030; 2021, p. 62).

A estrutura organizacional da UFRPE apresenta características de organização funcional, não havendo maiores direcionamentos à projetização ou presença de unidades com qualidades de escritório de gerenciamento de projetos. Ainda, a UFRPE não conta com servidores envolvidos formalmente nas funções institucionais de gerente de projetos e patrocinador de projetos. Quanto a este tema, a UFRPE conta com uma Política de Gestão de Processos (UFRPE, 2020), baseada em padrões reconhecidos para a gestão de processos como o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), que determina as funções, dentre outras, de Gerente de Processos, desenvolvidas pela PROPLAN.

Quanto à dimensão de competência técnica e contextual, esta revela os conhecimentos e experiências dos envolvidos com projetos na organização sobre os produtos e serviços produzidos. Para este quesito, calculou-se um índice de aderência de 45, indicado como “regular”.

A competência em gerenciamento de projetos, propriamente dita, também é apresentada como uma das 7 dimensões do modelo. A situação de aderência ideal a esta dimensão dita que aqueles que estão envolvidos com projetos na organização avaliada possuem conhecimentos e experiência específicos sobre a disciplina de GP, embasados por padrões reconhecidos como o do PMI ou IPMA. O PMI, por exemplo, indica que a gestão de projetos pode ser realizada com o gerenciamento de 10 áreas do conhecimento em GP (figura 1) durante todo o ciclo de vida de um projeto, desde os processos de iniciação até os de encerramento. Na UFRPE não há, no momento, evidências observáveis de maiores esforços direcionados para o desenvolvimento e disseminação de uma metodologia tal qual a direcionada pelo PMI. A aderência para esta dimensão foi mensurada em 40%, ou seja, representa uma medida “fraca”.

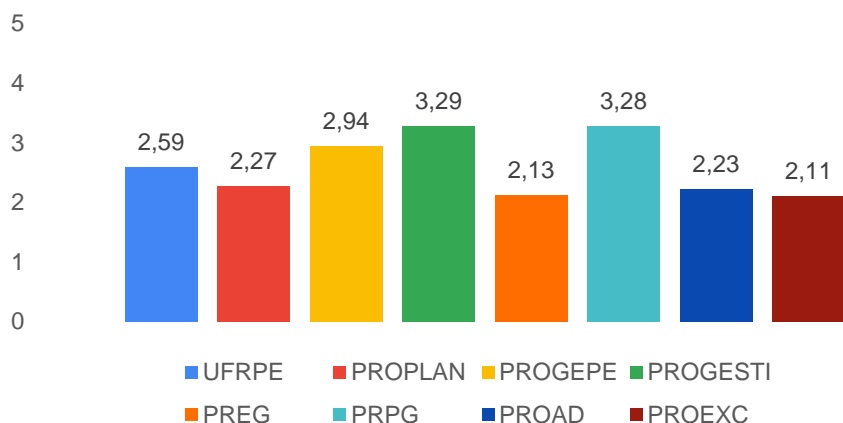
Há, ainda, a dimensão de competência comportamental, que envolve elementos de direção, relacionamento e comportamento no desempenho e gerenciamento de projetos institucionais. Prado (2015, p. 46) aponta que uma alta aderência a esta dimensão indica uma organização na qual se visualizam claramente conhecimentos e experiência em, por exemplo, “liderança, organização, motivação, negociação”. A UFRPE, de acordo com os dados coletados (figura 16), apresenta uma aderência “regular”, em 41%.

Por fim, tem-se a dimensão do alinhamento estratégico, com a qual a universidade adere de forma “regular”, visto ter apresentado um índice de 50%. Esta dimensão se propõe a analisar o grau com que os projetos desenvolvidos na organização estão alinhados à estratégia da organização. No caso da UFRPE, a sua estratégia é direcionada por instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Gestão, Planejamento Estratégico Institucional (PEI), dentre outros. O destaque para a aderência a esta dimensão pode ser explicado pelo engajamento das pró-reitorias e comunidade universitária com os processos de gestão institucional, principalmente com a função administrativa de planejamento.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030 da UFRPE, por exemplo, representou um amplo processo de planejamento e gestão participativas, na qual mais de 140 pessoas (servidores e discentes) participaram na definição de estratégias, com o estabelecimento de 135 objetivos e mais de 1000 metas, entre 2021 e 2025 (UFRPE, 2021). Este processo avivou na universidade o cuidado, necessidade e urgência de alinhamento estratégico entre as diversas iniciativas de gestão da UFRPE, inclusive quanto ao gerenciamento de seus projetos institucionais.

#### **4.5 Avaliação Final de Maturidade**

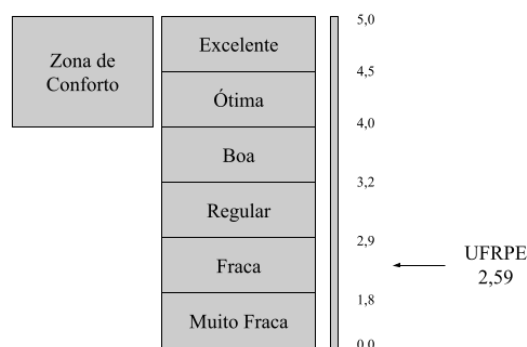
A AFM, tanto para a UFRPE, como para as pró-reitorias, é apresentada na figura 26. Retomando a seção de Metodologia, a AFM é calculada com o somatório da pontuação das alternativas de resposta coletadas nos questionários, somada a 100 e dividida por 100. As alternativas de resposta de cada um dos 24 respondentes podem ser conhecidas pelo Apêndice II. Os dados da pesquisa revelam que a AFM da UFRPE, calculada pela média de todos os participantes da pesquisa em conjunto, apresenta um índice de 2,59. De acordo com a metodologia Prado-MMGP (2015), este índice representa uma avaliação “fraca”.

**Figura 26** – Avaliação Final de Maturidade

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto às pró-reitorias, a PROPLAN possui um índice de AFM calculado em 2,27, também “fraca”. A PROGEPE tem AFM de 2,94, ou seja, uma avaliação “regular”. A PROGESTI, por sua vez, apresenta um índice de 3,29, o que representa uma avaliação “boa”, tal qual a PRPG, com uma AFM de 3,28. A PREG, PROAD e PROEXC possuem avaliações “fracas” em virtude de AFM de, respectivamente, 2,13; 2,23; e 2,11. Assim, tem-se menores AFM para PREG e PROEXC, e maiores para PRPG e PROGESTI.

De acordo com Prado (2015, p. 103), existe uma “zona de conforto (ou ideal)” quando se trata da maturidade em gerenciamento de projetos avaliada pelo modelo, isto é, organizações que apresentam as características de: AFM acima de 4,0; aderência aos níveis do modelo acima de 75; e aderências às dimensões acima de 75% estão em um patamar ideal de MGP. Deste modo, ocorre que a UFRPE está abaixo da situação ideal indicada para a MGP, como mostrado na figura 27.

**Figura 27** – Zona de conforto em Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

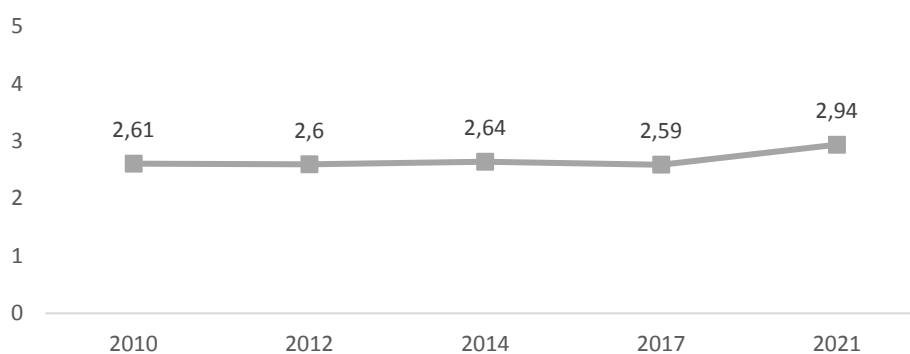
Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Prado (2015) ainda prega que o valor de 4,0, definido como zona de conforto e valor de referência para *benchmark*, é fruto de pesquisas realizadas em avaliação de MGP

promovidas pela *Maturity Research*, organização da qual faz parte. Estas organizações que se posicionam na zona de conforto compartilham a característica de alto nível de sucesso em projetos.

Apesar de mais distante da Zona de Conforto indicada pelo Prado-MMGP, a UFRPE aproxima-se do índice de AFM médio medido para todas as organizações que participaram da pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2021 (PRADO; NETO, 2022). Segundo a pesquisa, as organizações avaliadas apresentam uma AFM média de 2,94, conforme figura 28.

**Figura 28** – Evolução da Maturidade - Brasil.



**Fonte:** Adaptado de Prado e Neto (2022).

A UFRPE, neste sentido, tem AFM aproximada à média calculada pela *Maturity research*, o que é positivo quando esta avaliação média levou em conta mais de 180 organizações, de diversos setores e áreas de atuação, dentre as quais mais de 60% possuem médio ou alto desempenho em projetos (PRADO; NETO, 2022).

## 5 INTERVENÇÕES E PRODUTOS TÉCNICOS

Alinhado ao escopo de um programa de pós-graduação com o foco profissional, como o é o Mestrado Profissional em Administração em Rede Nacional (PROFIAP), tem-se a necessidade da produção de produtos técnicos ou tecnológicos, que possibilitem intervenções no contexto de trabalho e desenvolvimento da Administração Pública.

Este capítulo tem como objetivo indicar os produtos técnicos desenvolvidos no âmbito deste estudo, indicando o contexto de sua criação as intervenções e benefícios que pretende gerar à UFRPE como contribuição para o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos institucional.

O estudo Maturidade em Gerenciamento de Projetos: avaliação e proposição de melhorias para a UFRPE possibilitou uma avaliação sobre a maturidade da UFRPE em relação a aderência aos níveis e dimensões do Modelo Prado-MMGP, de modo que os resultados aferidos embasaram e indicaram pontos de melhoria em quesitos específicos.

Aqui, foram apresentados 3 produtos técnicos como produto da pesquisa, a saber: uma cartilha de conhecimentos em gerenciamento de projetos, uma minuta de ementa para oferta de curso de capacitação de curta duração e uma minuta de resolução para regimento interno de um escritório de gerenciamento de projetos. Cada um destes produtos técnicos visa atender a um ou alguns elementos avaliados na pesquisa (Quadro 9).

**Quadro 9** – Produtos técnicos e dimensões do modelo atendidas

<b>Produtos técnicos</b>	<b>Dimensões do modelo Prado-MMGP atendidas</b>	<b>Adesão às Dimensões (UFRPE)</b>
Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos	Competência em GP, Metodologia, Competência técnica e contextual.	C. em GP – 40 Metodologia – 41 C. Técnica e Contextual – 45
Minuta de Ementa de Curso de Curta Duração	Competência em GP, Metodologia, Competência técnica e contextual, Competência comportamental.	C. em GP – 40 Metodologia – 41 C. Técnica e Contextual – 45 C. Comportamental - 41
Minuta de Resolução de Regimento Interno de um EGP	Estrutura organizacional.	Estrutura organizacional - 47

Fonte – Elaboração própria (2022)

Reforça-se que cada produto técnico, neste estudo sugerido, representa uma recomendação, não sendo de aplicação obrigatória pela instituição avaliada, a UFRPE. Além disso, como indica Prado (2015), o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos pode ser feito com base em pontos específicos do modelo, como as dimensões, e não apenas focada nos níveis de maturidade.



## 5.1 Produto técnico 1 – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

Visando atender a uma demanda mais urgente em relação a conhecimentos específicos da disciplina gerenciamento de projetos, desenvolveu-se uma cartilha (Apêndice III), entendida com um material informativo e educativo, dotado de características como adequação ao público-alvo, clareza e objetividade na apresentação dos conteúdos, apresentação leve e atraente, bem como informações confiáveis (GIORDANI, 2020). Este produto foi desenvolvido para apresentar à UFRPE, de modo introdutório, informações referentes ao gerenciamento de projetos como indicados por guias de referência, como o PMBOK (2017).

Este documento apresenta de forma lúdica e visual temas sobre o gerenciamento de projetos a fim de facilitar o entendimento e a fixação de conhecimentos e aspectos básicos, que, no futuro, podem ser desenvolvidos por meio de produtos e ou iniciativas mais completas e complexas. Esta cartilha, ainda, apresenta tópicos como definição de projeto e suas características, exemplos de projetos, programas, equipe do projeto e atribuições, gerenciamento de projetos, áreas de conhecimento em GP, ciclo de vida de um projeto, grupo de processos, EGP e, por fim, um mini glossário de termos importantes.

**Figura 29** – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - capa



**Fonte:** Elaboração própria (2022)

Com esta cartilha, espera-se que não apenas servidores da UFRPE, mas também toda a comunidade, tenha disponíveis conhecimentos iniciais e introdutórios sobre o gerenciamento de projetos, possibilitando, engajando e estimulando o desenvolvimento de

uma maturidade institucional no que diz respeito mais proximamente a competências em GP, metodologia, competências técnicas e contextuais, bem como em uma linguagem comum de projetos.

## **5.2 Produto técnico 2 – Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração**

O segundo produto técnico advindo deste estudo é uma minuta de ementa de curso de capacitação de curta duração (Apêndice IV), desenvolvido com a intenção de atender a demandas identificadas na pesquisa em relação a aderência às dimensões de Competência em GP, Metodologia, Competência técnica e contextual e Competência comportamental.

Em levantamento realizado junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, entre os anos de 2017 e 2020, foram realizados aproximadamente 200 eventos de capacitação na UFRPE, entre cursos presenciais e em ambiente virtual, seminários, *webnários* e palestras. Os dados deste levantamento informam que não houve qualquer evento de capacitação com o foco no gerenciamento de projetos propriamente dito ou que levasse em consideração padrões reconhecidos da disciplina em estudo.

O curso de curta duração foi estruturado com carga-horária de 32h/aula, abarcando os temas de projetos e programas, gerenciamento de projetos, equipe do projetos e partes interessadas, o papel do gerente de projetos, ciclo de vida e área do conhecimento, grupo de processos e principais saídas, estrutura organizacional e as relações entre estruturas funcionais, projetizadas e matriciais, escritório de gerenciamento de projetos e, por fim, competências comportamentais como liderança em projetos, gerenciamento de conflitos em projetos e gerenciamento de mudanças em projetos.

O estudo de Silva *et al.* (2018), indica que a preocupação no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em gerenciamento de projetos não deve estar limitada aos aspectos técnicos como competências em GP e metodologias, mas deve, também, aprimorar capacidades interpessoais, comunicativas e de relação entre pessoas, já que são fatores críticos de sucesso em projetos.

Desta forma, o produto técnico apresentado visa oportunizar à UFRPE o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, boas práticas e ferramentas no sentido não apenas técnico do gerenciamento, mas também comportamental.

### 5.3 Produto técnico 3 – Minuta de Resolução de Regimento Interno de Escritório de Gerenciamento de Projetos

Em terceiro lugar, há a oferta de mais um produto técnico advindo desta pesquisa, isto é, uma minuta de resolução de regimento interno para EGP (Apêndice V). Este produto foi desenvolvido com a objetivo de incentivar a UFRPE, organização estudada, a criar estrutura organizacional focada no tema em gerenciamento de projetos e que possibilite o desenvolvimento de sua maturidade com consequente melhoria de sua capacidade de planejamento e atingimento de objetivos (LARSON; GRAY, 2016). Ademais, a presença de uma estrutura com porte e funções de EGP é tida como importante elemento de desenvolvimento para maturidade em GP, como indicam e sugerem os estudos de Alves et al. (2021), Oliveira et al. (2020), Cruz et al. (2020) e Siedschlag et al. (2016).

O regimento interno para EGP proposto está dividido em 4 capítulos: categoria e finalidade, organização, competências e disposições finais. Em relação à finalidade do EGP, tem-se que esta estrutura deva ser criada com o objetivo de, de modo geral, desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos por meio de metodologias, ferramentas, técnicas, métricas, padrões, soluções, mecanismos de controle e comunicação.

Quanto à organização do EGP, a sugestão é de que este se estruturará como coordenadoria vinculada à Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica da UFRPE, sendo composta com 2 seções. Uma seção seria direcionada para o apoio e suporte institucional em GP, enquanto que a outra estaria designada para o monitoramento e controle do desempenho institucional em gerenciamento de projetos. Em relação às competências, tanto a coordenadoria quanto as seções teriam atribuições específicas, mas todos tem atuação prevista de colaboração entre si para o desenvolvimento da cultura institucional de gerenciamento de projetos.

Assim, espera-se que a universidade avaliada possa desenvolver estrutura organizacional tal qual, ou nos moldes da recomendada, a fim de intensificar o desenvolvimento de sua gestão por meio do gerenciamento de projetos apoiado por um escritório que, como indica a revisão sistemática desenvolvida por Da Silva *et al.* (2017), representa um fator chave para a implementação de estratégias.

## 6 CONCLUSÕES

A realização deste estudo teve como motivação a busca pelo desenvolvimento de novas formas de trabalho e gestão na administração pública e, em especial, na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Esta universidade, instituição centenária, tem ganhado cada vez mais protagonismo no cenário da gestão universitária e administrativa em virtude da aplicação da inovação em processos e resultados, como indicam os dados provenientes da avaliação dos Índices de Governança e Gestão, calculados pelo Tribunal de Contas da União.

A UFRPE tem atuação ampliada e complexa, que abrange não apenas o tripé universitário (ensino, pesquisa e extensão), mas também diversos outros temas como a gestão, administração e a inovação. Neste sentido, o gerenciamento de projetos institucionais ocorre em diferentes âmbitos e naturezas, não tendo sido verificado em documentos institucionais tais como Relatório de Gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional ou Plano Diretor de Tecnologia da Informação, até o momento, qualquer iniciativa que avaliasse o alinhamento deste gerenciamento de projetos propriamente dito aos padrões universais da disciplina.

Assim, surgiu a necessidade pelo desenvolvimento de um estudo mais direcionado à avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos na UFRPE, com a intenção de aprimorar esta forma de trabalho e gestão. Neste quesito, o estudo desenvolvido teve como questão orientadora: como o gerenciamento de projetos na UFRPE pode ser aprimorado em virtude de uma avaliação de maturidade? Deste modo, desenvolveram-se objetivos geral e específicos a fim de possibilitar resultados profícuos à universidade.

A pesquisa teve como objetivo geral “contribuir para o desenvolvimento do nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Universidade Federal Rural de Pernambuco”, a ser alcançado por meio de objetivos específicos de: i. investigar modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos adaptáveis à gestão pública; ii. aplicar um modelo de avaliação à UFRPE; e iii. desenvolver um conjunto de ferramentas para institucionalização da melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na UFRPE.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, a pesquisa foi iniciada com a investigação de diferentes modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, suas características e seus contextos de criação e aplicação. O estudo pode avaliar os modelos *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), *Organizational Project Management*

*Maturity Model (OPM3)*, *Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)* e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP).

Destes modelos avaliados, verificou-se que o mais adequado a ser aplicado no contexto da UFRPE, em face de características de adaptabilidade, facilidade na aplicação, e ser um modelo brasileiro, foi o modelo Prado-MMGP (2015). Este modelo, inclusive, é embasado e respaldado em estudos como os de Campos (2020), Geremia *et al.* (2020), Ribeiro *et al.* (2019) e Abrahão e Oliveira (2016). Os demais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, de acordo com a investigação realizada, não dispunham de características adequadas à aplicação na UFRPE no momento da pesquisa, de acordo com seus focos de atuação, custo para aplicação, complexidade e apreensão de resultados.

Após a identificação do Prado-MMGP (2015) como modelo adequado, atendendo ao objetivo específico 2 da pesquisa, aplicou-se o método de análise por meio do questionário de avaliação de maturidade a 24 servidores(as) da universidade que atuam em cargos e funções de gestão em pró-reitorias (pró-reitoria, assessoria, diretoria ou coordenação). O modelo de maturidade aplicado permitiu aferir avaliações em relação à aderência a níveis e dimensões do modelo, bem como calcular uma avaliação final de maturidade (AFM). Segundo Prado (2015), estes índices devem ser avaliados em conjunto para identificar estágios de maturidade.

O questionário aplicado possibilitou avaliar aderências e AFM para cada pró-reitoria avaliada quanto para a UFRPE, como produto médio dos 24 respondentes da pesquisa. Os resultados indicam que a Universidade Federal Rural de Pernambuco possui, dentro de uma escala definida pelo modelo de maturidade, aderência aos níveis entre “muito fraca” e “regular”. Em uma escala de 0 a 100, a UFRPE tem aderência ao nível 2 em índice de 38 (“fraca”), 46 para o nível 3 (“regular”), 55 para o nível 4 (“regular”) e 20 para o nível 5 (“muito fraca”).

Quanto às 7 dimensões do modelo Prado-MMGP (2015), a universidade investigada apresenta índices percentuais de aderência que variam entre 40% e 50%, estando entre avaliações “fracas” e “regulares”. Quanto às dimensões do modelo, verificou-se que a menor aderência reside quanto à Competência em Gerenciamento de Projetos (40%), enquanto que a maior aderência está no Alinhamento Estratégico (50%).

Ainda, a pesquisa possibilitou o cálculo de uma avaliação final de maturidade que, dentro de uma escala que vai de 0 a 5, obteve índice de 2,59. Esta avaliação representa o conceito de avaliação “fraca” e algo distante da zona de conforto indicada pelo modelo, a saber: avaliação acima de 4. Porém, o resultado aferido para a UFRPE situa-se próxima

a média calculada para os *benchmarks* brasileiros na pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2021, que está em 2,94.

Apesar de os dados da pesquisa apontarem resultados “fracos”, a avaliação final de maturidade para a UFRPE pode ser entendida como positiva em relação à média nacional, já que se aproxima de um índice médio em que diversas organizações, públicas e privadas, e mais ou menos experientes no gerenciamento de projetos, contribuíram. Entende-se que o gerenciamento de projetos na universidade pesquisada ainda é tema a ser desenvolvido e aperfeiçoado, havendo potencial para alavancar a MGP institucional.

Além dos resultados aferidos para a universidade, resultante de análise da avaliação de maturidade dos 24 participantes da pesquisa, houve o levantamento das aderências a cada nível e a cada dimensão do modelo, bem como AFM, para cada uma das 7 pró-reitorias. Os resultados aferidos, apresentados no capítulo 4 desta dissertação, indicam um panorama homogêneo entre as unidades organizacionais, com discrepâncias pontuais, sejam negativas ou positivas.

A aderência das pró-reitorias ao segundo nível do modelo, o nível Conhecido, obteve índices medianos que variavam de “fracos” a “regulares”, não havendo maiores destaques positivos ou negativos. Observou-se, neste caso, que a universidade detém certo conhecimento sobre o tema, porém não existe metodologia institucional que direcione o GP bem como maiores esforços coletivos no desenvolvimento e discussão da disciplina.

Em relação ao nível 3 do modelo (Padronizado), houve uma queda em relação ao cálculo dos índices de aderência, algo natural e esperado de acordo com o que prega o modelo Prado-MMGP (2015). As avaliações agora variaram entre “muito fracas” a “regulares”. Conclui-se deste quadro que não há padrões definidos e disseminados no contexto da UFRPE para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos embasada ou adaptada de modelos de referência. Além disso, maiores aderências a este nível indicariam maior observância a aspectos do modelo como oferta de treinamentos, informatização direcionada para o GP, estrutura organizacional adequada (projetizada ou matricial), dentre outras, algo que não foi identificado no momento da pesquisa.

Quando se chega ao nível 4 (Gerenciado), tem-se, de modo geral, melhora nos índices de aderência, que vão de “fracos” até uma avaliação “boa”. Este fato, à priori incongruente, pode ser explicado por uma adaptação e interpretação ao tema dada pelos respondentes, em virtude de este nível trazer elementos aferidos quanto a gestão eficiente e eficaz, identificação de fatores de risco e seu tratamento, desenvolvimento de ações para

melhoria contínua de ações, alinhamento estratégico e equipe capacitada. Todos esses elementos são percebidos como presentes no contexto de cada pró-reitoria pelos respondentes, o que dá a entender a adaptação do que entendem de GP a outros aspectos de gestão realizados na universidade, o que explica melhores avaliações deste nível.

Quanto ao nível 5 (Otimizado), o estudo mostra aderência mais heterogêneas, que vão desde nenhuma adesão para algumas pró-reitorias (PROAD e PROEXC) até altos níveis de adesão com 90% (PROGESTI). Aqui, pode-se concluir que houve, também, diferentes percepções do tema avaliado pelos índices de aderência díspares. Aplica-se também o entendimento firmado para a avaliação de adesão ao nível 4: houve a adaptação dos entendimentos sobre aspectos de gestão do nível 5 para elementos do modelo de maturidade em gerenciamento de projeto possibilitando alguns destaques positivos, como o da PROGESTI.

Quanto a avaliação de aderência às dimensões do modelo para as pró-reitorias, tem-se o reflexo do que foi avaliado para UFRPE como um todo, havendo, de modo geral, adesões “fracas” e “regulares”.

Analisando os resultados das pró-reitorias, existem certos fatores de atenção que merecem destaque, como o fato de que houve aderências mais altas a níveis mais altos do modelo e aderências menores a níveis mais baixos. A experiência com o modelo Prado-MMGP (2015) mostra que o panorama inverso é o mais comum, já que os níveis mais altos pressupõem atendimento a requisitos elencados para os níveis mais baixos. Neste quesito, pode ser fator de influência a existência, no contexto e rotina da UFRPE, do gerenciamento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, que possuem características próprias e não necessariamente alinhadas a padrões como o do *PMI*.

Nesse sentido, parece haver uma transposição do entendimento da qualidade com que estes projetos são dirigidos e gerenciados na avaliação de maturidade aplicada neste estudo, possibilitando resultados superestimados. Assim, ocorrem também avaliações em alguns casos maiores para pró-reitorias que lidam com atividades fins da universidade (ensino de graduação, pós-graduação, extensão e gestão estudantil) e menores para pró-reitorias “meio” (planejamento, administração e gestão de pessoas).

Os resultados aferidos pela pesquisa podem ter sido positivamente influenciados pois, no momento da realização do estudo e coleta de dados, a UFRPE havia passado com recenticidade por um projeto de relevância institucional e repercussão estratégica, isto é, a construção do PDI UFRPE 2021-2030. No âmbito deste projeto, a universidade pode aplicar diversos elementos próximos ao gerenciamento de projetos como gestão de áreas

de conhecimento, estabelecimento de métricas e avanço em níveis de controle. Este processo de planejamento, mesmo que tacitamente, contribuiu para a percepção do tema de GP na universidade e nas pró-reitorias avaliadas.

Esta análise, em alinhamento com o objetivo específico 2 da pesquisa, indica que a UFRPE consegue observar elementos de gerenciamento de projetos presentes em diversos níveis de maturidade propostos pelo modelo, que vão desde o nível 2 (Conhecido) até o nível 5 (Gerenciado), além de possuir certa aderência às dimensões do modelo. A AFM da universidade, apesar de distante da zona de conforto, aproxima-se da média nacional para entidades pesquisadas no ano de 2021 (PRADO; NETO, 2022).

Atendendo ao terceiro objetivo específico proposto pelo estudo, foram desenvolvidos 3 produtos técnicos que atuam como ferramentas para o desenvolvimento da maturidade em GP na universidade. As intervenções propostas visam contribuir para a solução de gargalos ou carências identificadas pela pesquisa em relação ao tema, de forma que cada um dos produtos, a seu modo, possibilite à universidade atingir melhores resultados.

Os 3 produtos técnicos desenvolvidos no âmbito deste trabalho são a Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, uma minuta de Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração e uma Minuta de Resolução de Regimento Interno de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Além dos resultados identificados na pesquisa, motivaram a proposição destes produtos a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos explícitos em GP, já que se observam conhecimentos tácitos, a falta de registro de capacitação direcionada pela universidade que envolva temas específicos em GP, com base em guias e padrões reconhecidos, bem como a inexistência de estrutura organizacional projetizada ou que faça as vezes de EGP.

Espera-se que tais produtos técnicos sejam aproveitados pela UFRPE como mecanismos úteis no desenvolvimento do tema e que seus processos de gestão e desempenho em projetos sejam aprimorados.

A despeito do rigor técnico aplicado na consecução da pesquisa, esta não é livre de limitações, que se observam quanto a, por exemplo, a impossibilidade de apresentar soluções que atendam, ao mesmo tempo, a todas as demais dimensões do modelo Prado-MMGP (2015) utilizado e necessidade de aplicação de métodos de análise qualitativa mais robustos a fim de complementar a análise quantitativa realizada. Outro fator limitante presente no estudo reside no fato de que a UFRPE possui estrutura organizacional complexa e robusta, com unidades organizacionais de diferentes naturezas comparadas às pró-reitorias e que podem passar por processos futuros de avaliação de maturidade em



gerenciamento de projetos, por exemplo: Secretaria de Tecnologias Digitais, Instituto de Inovação, Pesquisa e Empreendedorismo e Núcleo de Engenharia e Meio Ambiente.

Por fim, entendendo a complexidade do tema e que este estudo não se propôs a esgotá-lo, recomenda-se como pesquisas futuras:

- Estudos voltados para a realização de um Plano de Crescimento (terceiro componente do modelo Prado-MMGP (2015)), no qual se estabeleçam estratégias focadas no atingimento de maiores estágios de MGP;
- Estudos voltados para o desenvolvimento de produtos técnicos ou tecnológicos que atendam a outras dimensões do modelo Prado-MMGP (2015);
- Estudos que incorporem na avaliação de maturidade adicionalmente métodos qualitativos mais intensos e robustos, a fim de verificar precisamente os elementos do modelo de maturidade observáveis no contexto das pró-reitorias da UFRPE;
- Estudos que avaliem a maturidade em gerenciamento de projetos em outras unidades organizacionais da UFRPE, como Órgãos Executivos da Administração Geral e Órgãos Suplementares;
- Estudos que apliquem outros modelos de avaliação de MGP na UFRPE ou que desenvolvam modelo próprio para aplicação em universidades federais.

Conclui-se, portanto, que a UFRPE apresenta um contexto de potencial aprimoramento em relação ao Gerenciamento de Projetos e que, ao mesmo tempo, sejam desenvolvidos novos estudos na universidade que contribuam para o desenvolvimento do tema.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, P. V. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Um estudo de caso em um departamento de desenvolvimento de novos produtos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. v. 12, n. 5, p. 204-228, dez/2016
- ALBRECHT, J. C.; SPANG, K. Disassembling and Reassembling Project Management Maturity. *Project Management Journal*, vol. 47, n. 5, 18-35, 2016.
- ALVES, T. C. L.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 110 – 134. Maio/Agosto. 2021.
- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 21, 457-461, 2003.
- APM. Association for Project Management. Inglaterra, 2019. Disponível em: <https://www.apm.org.uk/about-us/>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- AXELOS. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 6th edition. The Stationery Office: 2017.
- BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, vol. 33, 638-649, 2015.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 26 set 2021.
- CAMPOS, M. C., DANTAS, A. de B., MILITO, C. M., SILVA, L. S. C. V. (2020). Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 01-16. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15870>.
- CAMPOS, M. C.; DANTAS, A. de B.; MILITO, C. M.; SILVA, L. S. C. V. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 01- 16, 2020.
- CICMIL, S.; ROLFE, B.; SEGAL, S. An Existential Hermeneutic Philosophical Approach to Project Management. *Project Management Journal*, vol. 47, n. 3, 48-62, 2016.
- CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 12, no 2, abr-jun/2017, p. 1-20.
- CMMI. *CMMI for Development, version 1.3. Improving processes for developing better products and services*. Software Engineering Institute, 2010.

COOKE-DAVIES, T. J.; ARZYMANOW, A. The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, vol. 21, 471-478, 2003.

COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso Aplicado a Projetos de Petróleo e Energia. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 3, 2013.

CRUZ, V. P. dos S.; GOMES, M. A. B.; ARAÚJO, F. O. Aplicação do MMGP para análise do nível de maturidade e proposta de implantação do EGP em uma empresa de engenharia multidisciplinar no Rio de Janeiro. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11 (2), 133 – 158. Maio/Agosto. 2020.

SILVA, R. R.; NASCIMENTO, T. H. C. R.; ARAÚJO, A. G. A contribuição do gerenciamento de projetos na implementação de estratégia: Uma revisão sistemática da literatura. VI SINGEP. São Paulo, 2017.

DE REZENDE, L. B., BLACKWELL, P.; PESSANHA GONÇALVES, M. D. Research Focuses, Trends, and Major Findings on Project Complexity: A Bibliometric Network Analysis of 50 Years of Project Complexity Research. *Project Management Journal*, vol. 49, n. 1, 42–56, 2018.

GAREIS, R.; HUEMANN, M. Maturity models for the project-oriented company. *Gower handbook of project management*. 4 ed. Gower publishing limited, 183-208, 2007.

GEREMIA, C. A.; SCHMITT, D. C.; ZANELLA, C. Nível De Maturidade Em Gerenciamento De Projetos: Estudo De Caso Em Empresa Familiar De Médio Porte Do Ramo Alimentício. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. 11(2), p. 110-132, maio/ago, 2020.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GIORDANI, A. T. Normas editoriais, orientação aos autores: cartilhas. *Cornélio Procópio*: Editora UENP, 2020

GÖRÖG, M. A broader approach to organizational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, vol. 34, 1658-1669, 2016.

IPMA BRASIL. *International Project Management Association Brasil*. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://ipmabrasil.org/quem-somos/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

KERZNER, H. *Project management: Best Practices*. 4th edition. USA: John Wiley & Sons, 2018.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th edition. USA: John Wiley & Sons, 2003.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. USA: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H; SALADIS, F. P. O que os gerentes precisam saber sobre projetos. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. Gerenciamento de Projetos: O processo gerencial. AMGH Editora Ltda., 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica; atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso; atualização da edição João Bosco Medeiros. - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

MEDEIROS, B. C.; DANJOUR, M. F.; NETO, M. V. D. Gerenciamento de projetos: contribuições para a governança de TI no setor público brasileiro. Revista Gestão & Tecnologia, vol. 17, n. 1, 54-78, 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2011.

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. C. M. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. Rev. Adm. (São Paulo), vol.49, n.2, 415-428, 2014.

NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U.S.; KUMAR, V.; CHAN, F. T. S. State of the art literature review on performance measurement. Computers & Industrial Engineering, vol. 60, n. 2, 279-290, 2010.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, R. R. Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: comparação entre Brasil e Exterior. Revista de Gestao e Projetos (GeP), 11(1), 36-53. 2020.

OLIVEIRA, A. F. Gestão de projetos estratégicos: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OPM3. Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, 2003.

PINTO, E. B; VASCONCELOS, A. M; LEZANA, A. G. R. Abordagens Do Pmbok E Cmmi Sobre O Sucesso Dos Projetos De Softwares. Revista de Gestao e Projetos (GeP), v. 5, no 1, jan-abr/2014.

PM Solutions. What is the Project Management Maturity Model (PMMM)? Estados Unidos, 2019. Disponível em: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>. Acesso em: 28 nov 2019.

PMBOK. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Project Management Institute, 6ª ed., 2017.

PMI. Project Management Institute. Estados Unidos, 2019. Disponível em: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>. Acesso em: 14 nov. 2019.

PORTER, M. The Changing Role of Business in Society. Harvard Business Review, 2021.

PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, vol. 74, n. 6, 61-78, 1996.

PRADO, D. S. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2015.

PRADO, D. S. NETO, M. C. S. Relatório Pesquisa 2021: Análises Comparativas de Desempenho. Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil. 2022.

PROPLAN. UFRPE, 2022. Mapa Estratégico. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/content/mapa-estrat%C3%A9gico>. Acesso em: 05/04/2022.

PROPLAN. UFRPE, 2022. Planejamento Estratégico PROGEPE (2021-2025). Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/br/noticia/planejamento-estrat%C3%A9gico-progepe-2021-2025>. Acesso em: 05/04/2022.

PROPLAN. UFRPE, 2022. Planejamento Estratégico para programas de pós-graduação/UFRPE. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/br/content/planejamento-estrat%C3%A9gico-para-programas-de-p%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o-ufrpe-0>. Acesso em: 05/04/2022.

PROPLAN. UFRPE, 2022. Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/br/content/plano-de-desenvolvimento-institucional>. Acesso em: 06 abr 2022.

RIBEIRO, A. C. B.; OLIVEIRA, A. N. C.; MENEZES, G. M. S.; SANTOS, D. F.; FONSECA, L. P. Avaliação Do Nível De Maturidade Em Gestão De Projetos Em Uma Empresa Do Segmento De Softwares Organizacionais. XXXIX Encontro Nacional De Engenharia De Producao. São Paulo, 2019.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, vol. 42, n. 2, 347-69, 2009.

SEYMOUR, T. HUSSEIN, S. The History of Project Management. International Journal of Management & Information Systems, Minot State University, v. 18, n. 4, 2014.

SIEDSCHLAG, D.; JUNIOR O. F. P. S., ALVES, C. S. R. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. Revista de Gestão e Projetos -GeP Vol. 7, N. 3. Setembro/Dezembro. 2016.

SILVA, R. R. Aplicação E Análise Do Modelo De Maturidade Em Gerenciamento De Projetos Prado-MMGP. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, 2011, Rio de Janeiro.

SILVA, L. G. B.; MOTA, C. M. M.; RAMOS, P. A. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso de um Projeto: uma Revisão Sistemática da Literatura. XXXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Maceió, 2018.

SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Estudo Bibliométrico dos Principais Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, vol. 5, n. N. Especial, 5-26, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018. Relatório individual da autoavaliação. Universidade Federal Rural de Pernambuco idBase=175. EXE-Sipec. Instituição de Ensino. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Projetos. Brasília: TCU, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional - PROPLAN. História. Recife, PE, 2019. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/br/content/hist%C3%B3ria>. Acesso em: 29 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Relatório de Gestão do Exercício de 2018. Recife, PE, 2018. Disponível em: [http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio\\_gestao\\_ufrpe\\_2018.pdf](http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/relatorio_gestao_ufrpe_2018.pdf). Acesso em: 29 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Relatório de Gestão do Exercício de 2021. Recife, PE, 2022. Disponível em: <http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/RELAT%C3%93RIO%20DE%20GEST%C3%83O%202021%20final%20site.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Resolução CONSU N° 006/2019. Recife, PE, 2019. Acesso em 29 nov. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Resolução CONSU N° 115/2018. Recife, PE, 2018. Acesso em 29 nov. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Resolução CONSU N° 90/2013. Recife, PE, 2013. Disponível em: <http://www.nuric.ufrpe.br/sites/nuric.ufrpe.br/files/RECU090.2013%20NOVA%20REESTRUTURA%C3%87%C3%83O%20ORGANIZACIONAL%20DA%20UFRPE%2025.03.213%20TEM%20ANEXO.pdf>. Acesso em 29 nov. 2019.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016

VRIES, M. D.; NEMEC, J. Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 26, n.1, 4-16, 2013.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. – 5. ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

WEAVER, P. The Origins of Modern Project Management. Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference. Vancouver, 2007.

## APÊNDICES

### Apêndice I - Questionário de Avaliação da Maturidade (Prado-MMGP) e TCLE

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) na pesquisa **MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A UFRPE**, que está sob a responsabilidade do pesquisador Rafael Rodrigues Carvalho (Rua Desembargador João Paes, 1044. Boa Viagem, Recife-PE CEP 51021-360 – (81) 994223264; rafael.rodriguescarvalho@ufrpe.br) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública (**Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP**).

Esta pesquisa está sob a orientação de Alessandra Carla Ceolin, Telefone: (81) 982270590, e-mail alessandra.acc@gmail.com.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

O formulário a seguir é direcionado para servidores, técnicos ou docentes, integrantes das 7 pró-reitorias da UFRPE (PROAD, PRPG, PREG, PROGESTI, PROGEPE, PROExC e PROPLAN) que ocupam cargos de gestão (pró-reitoria, coordenação, diretoria etc.).

#### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

##### \*Descrição da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento do gerenciamento dos projetos institucionais desenvolvidos na UFRPE. Para isso, será realizada uma avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFRPE, por meio da aplicação de um modelo específico de avaliação. Este modelo a ser aplicado compreende um questionário de avaliação que identificará variáveis e elementos que contribuam ou prejudicam o desempenho de projetos institucionais. Nesse sentido, após o diagnóstico, o estudo apresentará a proposição de ferramentas, metodologias e modelos a serem aplicados na universidade a fim de contribuir com o desenvolvimento do nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFRPE. A pesquisa apresenta-se como aplicada e classifica-se como um misto entre exploratória e descritiva, bem como quantitativa, por analisar a relação entre variáveis numéricas que podem ser avaliadas estatisticamente. Apesar de haver foco quantitativo, não há impossibilidade de aplicação de métodos qualitativos no estudo em questão. Além disso, trata-se de um estudo de caso.

##### \*Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa

O indivíduo que aceite participar voluntariamente da pesquisa responderá um questionário *on-line* com tempo de preenchimento estimado em 20 minutos.

##### \*Riscos diretos para o voluntário

O desenvolvimento da pesquisa em questão vislumbra a existência de riscos eventuais para identificação do respondente e cansaço durante o preenchimento do questionário. Todos os riscos apresentados têm sua graduação em nível baixo, de modo que serão mitigados e seus eventuais efeitos negativos minimizados.

Em relação à identificação do respondente, o formulário de pesquisa apresenta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, bem como que a coleta destes dados não possui fins financeiros nem serão repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ainda que possua uma seção de caracterização do perfil do respondente, o formulário analisa o local de atuação, a função exercida, tempo de serviço no local, segmento de que faz parte e, por fim, nível de qualificação, minimizando a risco de uma eventual identificação pessoal por parte dos respondentes. Além disso, como o contato entre o pesquisador e respondentes ocorrerá em ambiente virtual, de acordo com os dispositivos do Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, o convite e contato com respondentes será realizado de forma a não permitir



identificação dos convidados, nem visualização de seus dados: serão enviados e-mails individuais ou em lista oculta.

Quanto ao cansaço durante o preenchimento do questionário, tem-se que todas as assertivas apresentadas (40) são numeradas, indicando o progresso do respondente ao longo do questionário, que possui tempo de preenchimento estimado em 20 minutos. Além disso, as assertivas e alternativas de escolha apresentam estrutura similar ao longo do questionário, variando apenas em relação ao tema ou objeto de análise, o que garantirá celeridade ao longo da resposta, mitigando o risco relacionado ao cansaço.

**\*Benefícios diretos e indiretos para os voluntários.**

Fomentar o desenvolvimento de novas e melhores formas de exercer o gerenciamento de projetos institucionais na UFRPE.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (questionários), ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período mínimo 5 anos. A coleta destes dados não possui fins financeiros nem serão repassadas a terceiros, com atenção às disposições elencadas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação), assim como será oferecida assistência integral, imediata e gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes desta pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171-900 Telefone: (81) 3320.6638 / e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br .

### **Caracterização do perfil do respondente**

1. Você atua em que pró-reitoria da UFRPE (PROAD, PRPG, PREG, PROGESTI, PROGEPE, PROEXC, PROPLAN)
2. Você faz parte de que segmento (técnico; docente)
3. Qual o seu nível de qualificação? (ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado)
4. Possui Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)? (sim; não)
5. Há quanto tempo desenvolve suas atividades na pró-reitoria? (até 2 anos; entre 2 e 5 anos; entre 5 e 10 anos; acima de 10 anos)

### **Nível 2 - Conhecido**

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Alguns servidores da pró-reitoria participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Alguns servidores da pró-reitoria participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por servidores envolvidos com projetos na pró-reitoria, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, alguns servidores da pró-reitoria efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) A importância do GP para agregar valor à organização é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância de se possuir uma metodologia para Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) A importância de se possuir uma metodologia é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância de componentes como Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, Product Owner, etc., escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância de os projetos do setor estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância de se evoluir em competência comportamental ou sócio-emocional (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na pró-reitoria, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

### Nível 3 - Padronizado

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, na pró-reitoria, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e adequados à pró-reitoria, e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.). A metodologia diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite também armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para planejar cada projeto (com conteúdo diferente em função das características do projeto em questão) e também auxiliar nas tarefas de monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) podem ser contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para avaliar o andamento do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação dos resultados dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para

identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. Está em uso há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, gestão de aspectos técnicos e gestão comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, sponsor, product owner, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

#### **Nível 4 - Gerenciado**

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas na própria pró-reitoria em questão ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos da pró-reitoria, envolvendo (conforme aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso. Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional, processos, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e pró-ativos. Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos da pró-reitoria, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos .
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) pelos gerentes de projetos, product owners e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados na pró-reitoria com os negócios da universidade (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

### **Nível 5 - Otimizado**

1. Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O uso da transformação digital para alavancar a inovação deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:



- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Agile/Lean.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs (Value Improving Practices), etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos (bem, serviço ou resultado) sendo criados.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Análise da eficiência do business case, Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

- a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, recebeu aperfeiçoamentos e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de "Gestão da Cultura" e os aspectos que afetavam negativamente a execução de projetos foram equacionados. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso. Sempre que necessário, em paralelo ocorre a Gestão da Mudança de forma altamente eficiente.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

## Apêndice II – Base de dados com respostas

	R1	P	R2	P	R3	P	R4	P	R5	P	R6	P	R7	P	R8	P	R9	P	R10	P	R11	P	R12	P	R13	P	R14	P	R15	P	R16	P	R17	P	R18	P	R19	P	R20	P	R21	P	R22	P	R23	P	R24	P	P	M	R								
Q1	e)	0	a)	10	d)	2	d)	2	e)	0	c)	4	d)	2	e)	0	c)	4	e)	0	c)	4	e)	0	d)	2	e)	0	d)	2	a)	10	c)	4	d)	2	c)	4	a)	10	c)	4	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	68	2,83	D				
Q2	e)	0	e)	0	d)	2	b)	7	b)	7	c)	4	e)	0	a)	10	c)	4	b)	7	d)	2	a)	10	d)	2	e)	0	a)	10	c)	4	b)	7	b)	7	d)	2	e)	0	a)	10	c)	4	b)	7	b)	7	b)	7	b)	7	113	4,71	C				
Q3	e)	0	d)	2	d)	2	a)	10	c)	4	b)	7	c)	4	d)	2	b)	7	e)	0	b)	7	e)	0	d)	2	b)	7	d)	2	d)	2	c)	4	c)	4	b)	7	c)	4	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	97	4,04	C				
Q4	e)	0	b)	7	d)	2	a)	10	b)	7	b)	7	e)	0	d)	2	b)	7	b)	7	d)	2	d)	2	c)	4	c)	4	d)	2	c)	4	b)	7	a)	10	b)	7	b)	7	a)	10	a)	10	e)	0	d)	2	120	5,00	C								
Q5	e)	0	b)	7	d)	2	a)	10	b)	7	b)	7	e)	0	d)	2	b)	7	b)	7	d)	2	d)	2	b)	7	d)	2	d)	2	d)	2	b)	7	a)	10	b)	7	b)	7	a)	10	b)	7	e)	0	d)	2	120	5,00	C								
Q6	d)	2	a)	10	d)	2	a)	10	a)	10	b)	7	e)	0	e)	0	a)	10	b)	7	d)	2	d)	2	b)	7	d)	2	d)	2	d)	2	b)	7	b)	7	d)	2	c)	4	a)	10	b)	7	e)	0	d)	2	114	4,75	C								
Q7	d)	2	a)	10	d)	2	b)	7	b)	7	b)	7	e)	0	e)	0	b)	7	e)	0	d)	2	e)	0	b)	7	e)	0	d)	2	d)	2	e)	0	e)	0	c)	4	c)	4	a)	10	b)	7	e)	0	e)	0	e)	0	80	3,33	C						
Q8	d)	2	b)	7	d)	2	a)	10	a)	10	b)	7	d)	2	d)	2	a)	10	b)	7	d)	2	d)	2	b)	7	e)	0	d)	2	b)	7	b)	7	a)	10	d)	2	a)	10	a)	10	a)	10	e)	0	d)	2	130	5,42	C								
Q9	d)	2	b)	7	c)	4	a)	10	a)	10	b)	7	d)	2	e)	0	b)	7	c)	4	e)	0	e)	0	d)	2	e)	0	d)	2	a)	10	b)	7	a)	10	b)	7	c)	4	a)	10	a)	10	e)	0	b)	7	122	5,08	C								
Q10	e)	0	b)	7	c)	4	b)	7	a)	10	b)	7	c)	4	c)	4	c)	4	b)	7	e)	0	d)	2	d)	2	-	d)	2	c)	4	b)	7	b)	7	a)	10	d)	2	a)	10	a)	10	a)	10	d)	2	122	5,30	C*									
P	8		67		24		83		72		64		16		22		67		46		25		20		42		15		28		39		63		69		50		46		100		79		17		24		P	M	R								
Q11	e)	0	c)	4	e)	0	b)	7	c)	4	b)	7	e)	0	e)	0	c)	4	d)	2	e)	0	e)	0	c)	4	e)	0	d)	2	d)	2	b)	7	c)	4	b)	7	c)	4	a)	10	c)	4	e)	0	d)	2	74	3,08	C								
Q12	b)	7	d)	2	e)	0	c)	4	b)	7	b)	7	e)	0	e)	0	d)	2	d)	2	d)	2	e)	0	d)	2	e)	0	d)	2	d)	2	b)	7	a)	10	d)	2	a)	10	a)	10	d)	2	e)	0	d)	2	82	3,42	C								
Q13	e)	0	c)	4	c)	4	b)	7	b)	7	c)	4	e)	0	c)	4	d)	2	d)	2	a)	10	d)	2	c)	4	e)	0	d)	2	c)	4	b)	7	d)	2	a)	10	b)	7	c)	4	c)	4	e)	0	d)	2	92	3,83	C								
Q14	e)	0	d)	2	d)	2	b)	7	b)	7	c)	4	e)	0	e)	0	e)	0	d)	2	b)	7	e)	0	c)	4	e)	0	d)	2	c)	4	c)	4	b)	7	b)	7	c)	4	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	e)	0	71	2,96	B						
Q15	e)	0	e)	0	e)	0	b)	7	d)	2	c)	4	e)	0	d)	2	e)	0	e)	0	d)	2	e)	0	c)	4	e)	0	d)	2	e)	0	c)	4	e)	0	b)	7	c)	4	a)	10	d)	2	e)	0	e)	0	e)	0	50	2,08	B						
Q16	e)	0	b)	7	e)	0	a)	10	b)	7	c)	4	e)	0	d)	2	e)	0	c)	4	e)	0	e)	0	b)	7	c)	4	d)	2	d)	2	a)	10	b)	7	d)	2	d)	2	a)	10	d)	2	e)	0	e)	0	e)	0	82	3,42	C						
Q17	e)	0	c)	4	e)	0	a)	10	b)	7	c)	4	e)	0	d)	2	e)	0	d)	2	b)	7	e)	0	c)	4	b)	7	d)	2	b)	7	a)	10	a)	10	b)	7	c)	4	a)	10	b)	7	e)	0	e)	0	e)	0	104	4,33	C						
Q18	e)	0	c)	4	d)	2	b)	7	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	a)	10	d)	2	d)	2	e)	0	c)	4	c)	4	d)	2	c)	4	a)	10	a)	10	b)	7	e)	0	c)	4	c)	4	e)	0	b)	7	91	3,79	C								
Q19	e)	0	c)	4	e)	0	a)	10	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	e)	0	d)	2	e)	0	e)	0	c)	4	a)	10	d)	2	c)	4	b)	7	a)	10	b)	7	c)	4	c)	4	c)	4	e)	0	c)	4	84	3,50	C								
Q20	e)	0	b)	7	d)	2	a)	10	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	b)	7	b)	7	d)	2	c)	4	b)	7	b)	7	d)	2	c)	4	d)	2	c)	4	e)	0	c)	4	77	3,21	C
P	7		38		10		79		53		46		0		10		18		18		30		2		44		32		20		33		73		67		58		43		68		37		0		21		P	M	R								
Q21	e)	0	c)	4	d)	2	d)	2	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	b)	7	b)	7	b)	7	e)	0	c)	4	a)	10	d)	2	c)	4	b)	7	a)	10	a)	10	c)	4	c)	4	c)	4	e)	0	c)	4	100	4,17	C								
Q22	e)	0	e)	0	d)	2	c)	4	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	d)	2	b)	7	a)	10	e)	0	c)	4	a)	10	b)	7	c)	4	a)	10	c)	4	a)	10	d)	2	d)	2	b)	7	e)	0	c)	4	97	4,04	C								
Q23	b)	7	c)	4	d)	2	a)	10	c)	4	b)	7	d)	2	d)	2	c)	4	b)	7	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	a)	10	c)	4	a)	10	a)	10	d)	2	b)	7	a)	10	b)	7	e)	0	c)	4	143	5,96	B								
Q24	a)	10	b)	7	b)	7	b)	7	b)	7	b)	7	c)	4	b)	7	a)	10	b)	7	a)	10	d)	2	b)	7	a)	10	a)	10	b)	7	b)	7	a)	10	a)	10	a)	10	c)	4	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	187	7,79	B						
Q25	a)	10	b)	7	c)	4	b)	7	b)	7	b)	7	c)	4	e)	0	e)	0	b)	7	b)	7	e)	0	a)	10	a)	10	a)	10	b)	7	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	b)	7	d)	2	b)	7	163	6,79	B						
Q26	e)	0	d)	2	e)	0	a)	10	c)	4	b)	7	e)	0	e)	0	e)	0	b)	7	b)	7	e)	0	b)	7	a)	10	b)	7	e)	0	b)	7	b)	7	d)	2	c)	4	c)	4	e)	0	e)	0	b)	7	92	3,83	C								
Q27	e)	0	d)	2	d)	2	b)	7	c)	4	b)	7	e)	0	e)	0	b)	7	c)	4	d)	2	e)	0	b)	7	c)	4	b)	7	b)	7	c)	4	b)	7	b)	7	b)	7	c)	4	b)	7	d)	2	c)	4	102	4,25	C								
Q28	e)	0	d)	2	c)	4	b)	7	e)	0	c)	4	e)	0	e)	0	b)	7	e)	0	d)	2	e)	0	d)	2	c)	4	d)	2	e)	0	a)	10	b)	7	a)	10	e)	0	a)	10	d)	2	e)	0	d)	2	75	3,13	C								
Q29	e)	0	d)	2	a)	10	b)	7	b)	7	c)	4	d)	2	d)	2	c)	4	c)	4	a)	10	d)	2	a)	10	b)	7	b)	7	b)	7	a)	10	b)	7	a)	10	b)	7	d)	2	b)	7	d)	2	b)	7	137	5,71	B								
Q30	a)	10	c)	4	b)	7	a)	10	b)	7	b)	7	d)	2	e)	0	b)	7	d)	2	d)	2	d)	2	a)	10	a)	10	a)	10	b)	7	b)	7	b)	7	b)	7	b)	7	c)	4	a)	10	b)	7	a)	10	b)	7	156	6,50	B						
P	37		34		40		71		48		58		14		11		48		52		67		6		71		85		72		47		82		79		78		49		66		58		26		53		P	M	R								
Q31	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	a)	10	200	8,33	A						
Q32	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	90	3,75	E				
Q33	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	90	3,75	E						
Q34	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	100	4,17	E				
Q35	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	e)	0	a)	10	60	2,50	E				
Q36	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	e)	0	a)	10	e)	0	e)	0	a)	10	a)	10	e)	0</																											



**Apêndice III – Produto Técnico 1 – Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP/UFRPE**  
**PRODUTO TÉCNICO**

# Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

**PRODUTO TÉCNICO**

—  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL -  
PROFIAP/UFRPE



# PRODUTO TÉCNICO

Cartilha de Conhecimentos em  
Gerenciamento de Projetos



**Rafael Rodrigues Carvalho -  
PROFIAP/UFRPE**



**Profa. Dra. Alessandra Carla  
Ceolin - PROFIAP/UFRPE**

Recife, 2022



# O que são projetos?

O Project Management Institute – PMI, organização líder em pesquisa e desenvolvimento do tema, em seu Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK, 2017, p. 4), define projetos como:

**...um esforço temporário  
empreendido para criar um  
produto, serviço ou resultado  
único...**







# CARACTERÍSTICAS

Daquela definição de projetos, percebemos 3 características



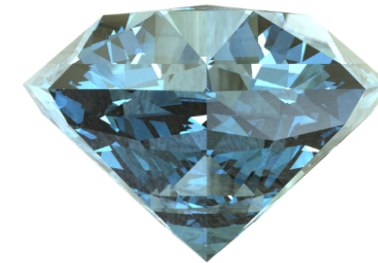
## TEMPORALIDADE

Um projeto deve possuir um início e um fim bem definidos. Isso NÃO quer dizer que o projeto deva ter curta duração!



## EXCLUSIVIDADE

Um projeto deve ser executado em suas condições particulares, de modo que seus resultados serão exclusivos ao seu caso.



## NÃO REPETIBILIDADE

Pelo fato de cada projeto gerar produtos ou serviços exclusivos, é impossível desenvolver projetos idênticos. Caso isso ocorra, talvez não se trate de um projeto!

# Exemplos de Projetos

O PMBOK (2017) apresenta como exemplos de projetos, dentre outros:

As Pirâmides de Gizé;  
Os Jogos Olímpicos,  
A Grande Muralha da China;  
A publicação de um livro infantil;  
O desenvolvimento da vacina contra a pólio.



# O que são Programas?

O tema de gerenciamento de projetos também envolve o entendimento sobre Programas, que podem ser definidos como um grupo de projetos relacionados e gerenciados em conjunto, de forma a gerar benefícios que não seriam possíveis caso fossem gerenciados isoladamente.

---

O gerenciamento em conjunto desses projetos deve se basear em compartilhamento de objetivos, gerenciamento e até recursos

---

Um programa possui prazos maiores, é composto por projetos, tem impactos estratégicos, escopos mais amplos e contexto mais abrangente.



## Como se constitui uma equipe de projeto?

### PATROCINADOR

O patrocínio de um projeto é exercido por uma pessoa que visualiza o projeto sob uma perspectiva maior, isto é, avalia o projeto em toda a sua amplitude e suas repercussões institucionais. Geralmente o(a) patrocinador(a) do projeto ocupa uma posição de alto nível estratégico na organização

### GERENTE

O(a) gerente de um projeto deve ser uma pessoa que assuma o papel de liderança e direcione os esforços da equipe para a consecução das metas do projeto. Uma das principais funções da gerência é garantir que o projeto ocorra tal qual planejado, dentro dos padrões definidos, cronograma e orçamento. Além disso, um(a) gerente deve assegurar que a equipe do projeto conheça seu papel dentro do escopo esteja empenhada na realização de suas tarefas

### MEMBROS DA EQUIPE

Os(as) membros da equipe do projeto são aqueles(as) que apoiarão a consecução dos objetivos do projeto por meio da execução de atividades e tarefas específicas. Cada membro do projeto deve ter suas entregas bem definidas pelo gerente e desenvolvê-las de acordo com o planejamento do projeto, respeitando as restrições de escopo, prazo e custo.



## IMPORTANTE!



**O PATROCINADOR DE UM PROJETO É A PESSOA QUE "BANCA" A IDEIA, E NÃO NECESSARIAMENTE OS CUSTOS DE UM PROJETO**



**O GERENTE DO PROJETO DEVE SER DESIGNADO O MAIS BREVE E ANTES DO INÍCIO DE UM PROJETO**



**UM MEMBRO DA EQUIPE DO PROJETO PODE SER INTEGRANTE DA ORGANIZAÇÃO OU NÃO**



# ATRIBUIÇÕES



## PATROCINADOR

Autoriza formalmente a abertura e o encerramento do projeto, toma decisões chave, gerencia conflitos, aprova grandes mudanças e aprova e aloca orçamento, quando for o caso.



## GERENTE

Define o Plano do Projeto, define um cronograma, informa a equipe e delega atividades e tarefas, monitora atividades, promove ajustes, media reuniões e discussões, faz o elo entre a equipe e a alta gestão.



## EQUIPE

Aplica habilidade técnica e expertise, executa atividades delegadas, realiza tarefas planejadas, oferece as entregas dentro do prazo delimitado, documenta o andamento e o resultado do trabalho, informa à gerência resultados e desafios.

# O que é Gerenciamento de Projetos?

O gerenciamento de projetos ocorre quando se aplica habilidades, ferramentas, técnicas e conhecimentos na realização de um projeto específico e dentro de um escopo definido



# Gerenciamento de Projetos

Habilidades  
Conhecimentos  
Ferramentas  
Técnicas





# Resumindo...



Gerenciar um projeto pode ser entendido como identificar um problema, desenvolver um plano com soluções e executar o que foi planejado até que o problema seja solucionado ou deixe de existir.



**Identificar  
um  
problema**



**Planejar  
soluções**



**Executar o  
plano**



**Solucionar  
o problema**



# O que são áreas do conhecimento?

As áreas de conhecimento, segundo o Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK, 2017, p. 553), são “áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos”.

O PMBOK (2017)  
apresenta 10 áreas do  
conhecimento

---

Nem todo projeto gerenciará  
todas as áreas do conhecimento.  
Alguns terão, ainda, áreas  
adicionais. Lembrem: cada  
projeto é exclusivo!

**Integração**

**Partes  
Interessadas**

**Escopo**

**Custo**

**Riscos**

**Cronograma**

**Qualidade**

**Recursos**

**Aquisições**

**Comunicações**

# Áreas do Conhecimento:

## Integração

Esta é a área do conhecimento “guarda-chuva” do projeto, isto é, cobre a integração sobre todas as demais áreas do conhecimento gerenciadas. Esta área do conhecimento visa “amarrar” todos os processos e tarefas do projeto, visando alinhamento para o alcance dos objetivos

## Escopo

O gerenciamento do escopo visa delimitar precisamente aquilo, e somente aquilo estritamente definido, que será desenvolvido pelo projeto. Gerenciar o escopo do projeto tem a função de garantir foco e precisão no alcance dos resultados almejados, de modo que os recursos não sejam desperdiçados ou haja retrabalho com atividades e entregas não planejadas

## Custo

O gerenciamento do orçamento e custos de um projeto envolve a avaliação, dispêndio e alocação de recursos ao longo do projeto. Os recursos para a execução de um projeto precisam ser constantemente monitorados a fim de que não se gaste mais (ou menos) do que o previsto para cada fase

## Cronograma

Gerenciar o cronograma do projeto significa dizer que todas as entregas do projeto precisam ser entregues dentro de um prazo delimitado, a fim de que o próprio projeto atinja o seu término como planejado. Esta é uma área do conhecimento especialmente crítica quando se avalia a definição de um projeto como algo “temporário”. Gerenciar o cronograma não significa que não haverá atrasos, mas sim lidar com eles e fazer com que atividades sejam realizadas em tempo mais longo, curto ou paralelamente, de modo a entregar os resultados do projeto no tempo definido

## Qualidade

Gerir a qualidade de um projeto envolve os processos que direcionam a definição, identificação, avaliação e comparação entre os requisitos de qualidade do projeto e dos produtos gerados por ele. Esta área do conhecimento tem por objetivo garantir que o projeto tenha consistência em suas entregas e que elas atendam às necessidades identificadas, dentro dos padrões identificados

# Áreas do Conhecimento:

## Recursos

Esta área do conhecimento trata dos processos de gerenciamento dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto, incluindo os recursos humanos e gerenciamento de equipe. Aqui, existe a definição e alocação dos recursos necessários, de acordo com suas características e competências, ao atendimento das necessidades do projeto. Entende-se, também, que as características da equipe, e os recursos de que se utilizam, não são estáticos. Isto é, os recursos em um projeto podem se desenvolver e atingir novas potencialidades

## Comunicações

O gerenciamento das comunicações tem o papel de possibilitar que as informações geradas ao longo do projeto sejam coletadas, armazenadas, distribuídas e controladas de forma tempestiva e segura. Isso envolve a definição dos canais, formas e periodicidade de comunicação a serem utilizadas pela equipe do projeto

## Riscos

Gerenciar os riscos de um projeto quer dizer identificar os eventos de risco, avaliar cada risco em relação a eventuais impactos e probabilidades, realizar o planejamento de respostas a esses eventos, monitorar os riscos e implementar intervenções. Esta área do conhecimento visa garantir, de uma forma sistemática, que o desenvolvimento do projeto não seja prejudicado por potenciais fatores de risco negativos

## Aquisições

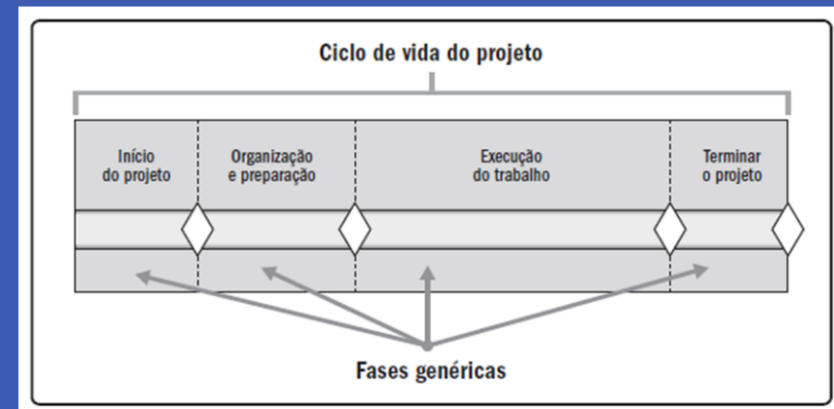
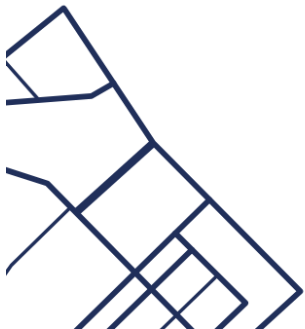
Em alguns casos, a equipe do projeto não dispõe de todos os recursos necessários para a sua consecução e atingimento dos objetivos, de modo que é necessário planejar, gerenciar e monitorar aquisições de produtos ou serviços externos. Busca-se integrar, por exemplo, eventuais fornecedores de serviços externos ao escopo do projeto, de modo que ocorra dentro dos padrões definidos

## Ptes. Interessadas

As partes interessadas de um projeto, ou Stakeholders, incluem todas as pessoas ou organizações que serão impactadas de alguma maneira pelo projeto. Gerenciar as partes interessadas significa identificar os stakeholders, suas expectativas e contribuições para o projeto. Nesse sentido, tem-se maior possibilidade de distribuir resultados, informações e responsabilidades na medida que compete a cada parte do projeto

# Qual o ciclo de vida de um projeto?

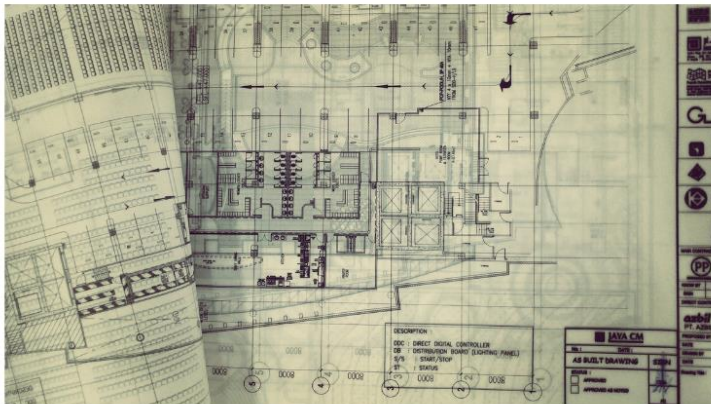
Todo projeto possui um Ciclo de Vida, composto por fases, que passarão do início ao fim do projeto e podem ocorrer de forma sequencial ou sobreposta



PMBOK (2017)

# Grupos de Processos

Além das fases genéricas do ciclo de vida, existem os grupos de processos



01

## Iniciação

É durante a fase de iniciação que os objetivos do projeto serão definidos e acordados entre as partes interessadas. Neste momento, no qual é interessante que o(a) gerente já tenha sido definido(a), devem ser desenvolvidos estudos ou análises de viabilidade que possam embasar o planejamento do projeto, bem como autorizar o seu início

02

## Planejamento

A fase de planejamento é muito importante para todo o projeto pois é nela em que são delimitados como serão executados e monitorados todos os processos de trabalho do projeto. Além disso, é nessa fase em que se definem os marcos do projeto, o cronograma e a distribuição de responsabilidades até o seu encerramento. Devem ser definidos, dentre outros: o plano do projeto, plano de gerenciamento de recursos, requisitos de qualidade, gerenciamento de riscos e fluxo de trabalho

03

## Execução

É nesta fase em que todo o trabalho planejado deve ser aplicado, com todas as partes interessadas do projeto cumprindo seus papéis. As entregas devem ser executadas conforme os requisitos planejados, de modo que é nesta fase de execução em que se aplicam a maior parte dos recursos quanto a tempo, orçamento, pessoal e tecnologia. A gerência do projeto deve assegurar que a equipe esteja munida dos insumos necessários para construir os resultados almejados, ao mesmo tempo em que gerencia mudanças, conflitos e desenvolve a equipe

04


## Monitoramento

Esta fase ocorre, na maioria das vezes, em paralelo à fase de execução, já que, a medida que o projeto é executado, a gerência deve garantir que todas as partes estejam alinhadas na consecução dos objetivos comuns. Esta fase consiste em uma análise e comparação sistemática entre o que foi planejado e o que foi executado. Porém, esta fase visa não apenas identificar os desvios, mas também proceder aos ajustes necessários quanto ao cronograma, escopo, recursos aplicados, equipe de projeto, dentre outros

05

## Encerramento

A fase de encerramento visa finalizar o ciclo de vida do projeto, sinalizando que seus objetivos tenham sido ou não alcançados. É importante que, ao finalizar um projeto, sejam discutidas as lições aprendidas, a fim de que não haja repetição de erros em projetos futuros. Ainda, é importante que toda a documentação do projeto esteja atualizada com o inventário de entregas, resultados alcançados e comunicações realizadas com as partes interessadas



A prática mostra que os processos de (re)planejamento ocorrem durante todo o ciclo de vida do projeto

É uma boa prática, nas fases de encerramento, elaborar um documento de "lições aprendidas"



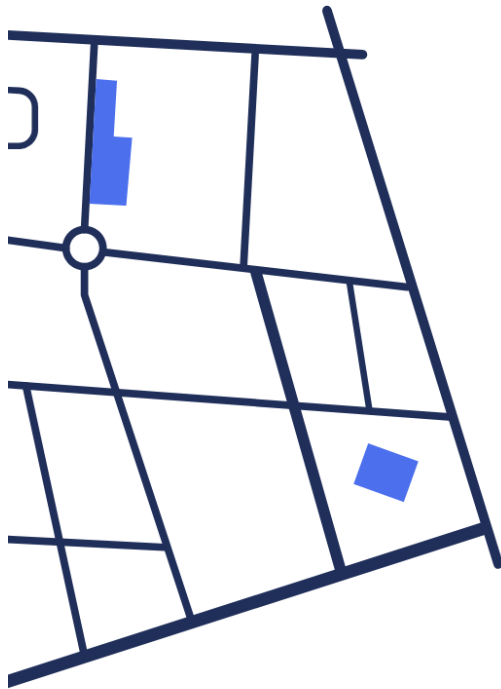


# Escritório de Gerenciamento de Projetos

---

O que é?





Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é um grupo ou estrutura organizacional que tem o papel de definir e manter os padrões em gerenciamento de projetos no contexto de uma organização

É fundamental que um EGP possibilite que a organização se desenvolva e colha frutos advindos da padronização de metodologias e desempenho em projetos, fomentando a cultura do gerenciamento dentro dos padrões comuns. Isso pode ser alcançado por meio de iniciativas de treinamento, capacitação e assessoria



# "PMO"

É bastante comum a nomenclatura em inglês: *Project management office* (PMO)

**O escritório de Gerenciamento de Projetos deve possuir uma estrutura de guias, documentos, métricas e boas práticas que podem ser fruídos por toda a organização no desempenho de projetos**





# Glossário

## Alguns termos importantes...



Área de conhecimento	Áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos
Caminho crítico	É a sequência de essenciais par a finalização do projeto no período mais curto
Ciclo de vida	Sequência de fases que vão desde o início ao fim do projeto.
Encerramento	Quinta fase do ciclo de vida do projeto.
Entrega	Um resultado necessário para materializar o alcance de uma meta ou objetivo do projeto.
Escopo	Tudo aquilo, e apenas o necessário, para o desempenho de um projeto. O escopo define de forma precisa todo o trabalho que será realizado.
Escritório de gerenciamento de projetos	Unidade organizacional ou grupo de pessoas que define, comunica, divulga e assessora com padrões e metodologias em gerenciamento de projetos.
Exclusividade	Característica de projetos, indicando que ele produzirá resultados únicos e exclusivos.
Execução	Terceira fase do ciclo de vida do projeto.
Gerente	Pessoa responsável por gerenciar o projeto, a equipe e o desempenho do trabalho.
Iniciação	Primeira fase do ciclo de vida do projeto.
Integração	Área do conhecimento que visa alinhar todas as partes de um projeto.
Lições aprendidas	Experiências aferidas e documentadas ao longo do projeto a fim de evitar erros futuros.
Marco	Ponto de referência em um projeto para mudança de fase no cronograma.
Monitoramento e controle	Quarta fase do ciclo de vida do projeto.
Partes interessadas	Pessoas ou organizações que podem ser impactadas com a realização do projeto.
Patrocinador	Pessoa ou organização com papel de autorização, veto e mobilização para a realização do projeto.
Planejamento	Segunda fase do ciclo de vida do projeto.
PMO	Ver "Escritório de Gerenciamento de Projetos".
Programa	Conjunto de projetos associados por tema e gerenciados em conjunto.
Projeto	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.
Requisito de qualidade	Condições previamente definidas para que o produto ou serviço esteja adequado.
Risco	Qualquer fator que pode interferir negativamente no alcance de um resultado.
Temporalidade	Característica de projetos, indicando que ele precisa ter início e fim bem definidos.

# PRODUTO TÉCNICO

Mini Guia de Conhecimentos em  
Gerenciamento de Projetos

Recife, 2022



**Rafael Rodrigues Carvalho -  
PROFIAP/UFRPE**



**Profa. Dra. Alessandra Carla  
Ceolin - PROFIAP/UFRPE**



# Cartilha de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

**PRODUTO TÉCNICO**

—  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL -  
PROFIAP/UFRPE



## Apêndice IV – Produto Técnico 2 - Ementa de Curso de Capacitação de Curta Duração



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL**  
**– PROFIAP/UFRPE**  
**PRODUTO TÉCNICO**

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>	<b>Gerenciamento de Projetos com base nos padrões do PMBOK</b>
<b>INSTRUTOR</b>	-
<b>AGENTE DE CAPACITAÇÃO</b>	-
<b>CARGA HORÁRIA</b>	32h
<b>PERÍODO</b>	-
<b>PLATAFORMA</b>	Presencial, Google Meet, Google Drive
<b>PÚBLICO-ALVO</b>	Servidores UFRPE

### EMENTA

Project Management Institute, PMBOK, Projetos, Programas, Gerenciamento de Projetos, Equipe do Projeto, Estrutura Organizacional, Áreas do Conhecimento, Ciclo de vida do Projeto, Grupos de Processos, Competências para o Gerente de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

### OBJETIVOS GERAL

Contribuir para o aprimoramento da maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFRPE.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os padrões de gerenciamento de projetos com base no PMBOK.
- Apresentar linguagem comum e metodologias de gerenciamento de projetos.
- Apresentar conceitos e definições técnicas sobre gerenciamento de projetos.

### METODOLOGIA

O processo de capacitação poderá ser desenvolvido de forma híbrida entre atividades síncronas a distância, síncronas presenciais e assíncronas, com apoio de ferramentas digitais como AVA Moodle, Google Classroom, Google Meet ou Google Drive.

### PROGRAMA

#### MÓDULO 1 – Abertura

- Aula expositiva (2h)
  - **Project Management Institute e PMBOK**
  - **Projetos e Programas, definições e conceitos**
  - **Debate e discussão**
- Aula gravada (30min)
- Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)

#### MÓDULO 2 – Conhecimentos introdutórios

- Aula expositiva (2h)
  - **Gerenciamento de projetos**
  - **Equipe de um projeto (partes interessadas)**
  - **O papel do gerente de projetos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> <li>● Aula gravada (30min) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul> </li> </ul>
<b>MÓDULO 3 – Ciclo de Vida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Ciclo de vida do projeto</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>
<b>MÓDULO 4 – Áreas de Conhecimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Áreas de Conhecimento</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>
<b>MÓDULO 5 – Processos para Gerenciamento de Projetos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula Expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Grupos de processos</b></li> <li>○ <b>Principais saídas</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>
<b>MÓDULO 6 – Estrutura organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula Expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Estrutura funcional x projetizada x matricial</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>
<b>MÓDULO 7 – Escritório de Gerenciamento de Projetos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula Expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Escritório de Gerenciamento de Projetos – tipos, características, funções</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>
<b>MÓDULO 8 – Competências comportamentais em Gerenciamento de Projetos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aula Expositiva (2h) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Liderança em gerenciamento de projetos</b></li> <li>○ <b>Gerenciamento de conflitos</b></li> <li>○ <b>Gerenciamento de mudanças</b></li> <li>○ <b>Debate e discussão</b></li> </ul> </li> <li>● Aula gravada (30min)</li> <li>● Discussão em fórum e realização de atividade (1h30)</li> </ul>



**Apêndice V – Produto Técnico 3 - Minuta de Regimento Interno para Escritório de Gerenciamento de Projetos**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL  
– PROFIAP/UFRPE  
PRODUTO TÉCNICO**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
SECRETARIA GERAL DOS CONSELHOS DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO RESOLUÇÃO Nº <XXXXXXXX>

**EMENTA:** Aprova Regimento Interno do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

A Presidente do Conselho Universitário da Universidade Federal Rural de Pernambuco, no uso de suas atribuições e tendo em vista a Decisão Nº XXX/XXXX deste Conselho, exarada no Processo UFRPE Nº 23082.00XXXX/201X-XX, em sua XX Reunião Ordinária, realizada no dia XX de XXXXXX de 202X.

**R E S O L V E:**

Art. 1º Aprovar Regimento do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, de acordo com o anexo e conforme consta do Processo acima mencionado.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data, revogando-se as demais disposições em contrário.

SALA DOS CONSELHOS DA UFRPE, em XX de XXXXXX de XXXX.

PROF. MARCELO CARNEIRO LEÃO  
= PRESIDENTE =



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**REGIMENTO INTERNO RESOLUÇÃO Nº XX, DE XX DE  
XXXXX DE XXXX**

Institui o Regimento Interno do Escritório de Gerenciamento de Projetos

**CAPÍTULO I  
DA CATEGORIA E FINALIDADE**

Art. 1º O Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFRPE, adiante denominado de EGP é órgão de apoio e assessoramento, diretamente vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

Art. 2º O Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFRPE tem por finalidade:

- I – Desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos;
- II – Desenvolver metodologias, ferramentas e técnicas para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos na UFRPE;
- III – Estabelecer métricas, padrões e requisitos de qualidade para a gestão de projetos institucionais;
- IV – Apoiar unidades organizacionais e equipes de projetos no desenvolvimento das tarefas com indicação de soluções, ferramentas e métodos de trabalho;
- V – Apoiar o estabelecimento de mecanismo de monitoramento e controle para aferição de resultados e desempenho de projetos institucionais;
- VI – Promover ações de comunicação e difusão da cultura do gerenciamento de projetos na UFRPE.

**CAPÍTULO II  
DA ORGANIZAÇÃO**

Art. 3º O Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFRPE possui a seguinte estrutura organizacional:

- I – Seção de Apoio e Suporte – SAS;

II – Seção de Monitoramento e Controle – SMC;

§ 1º As seções estão diretamente vinculadas à Coordenação do EGP da UFRPE.

Art. 4º O EGP da UFRPE será dirigido com um(a) Coordenador(a), designado(a) pela Pró-reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica e as Seções serão dirigidas por Chefes de Seção.

Parágrafo único. Nas ausências e impedimentos do(a) Coordenador(a), qualquer chefia de seção poderá ser designada como substituto(a) eventual.

### **CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS**

Art. 6º São competências comuns a todas as Seções:

- I – Elaborar planejamento interno de atividades com a definição de tarefas e entregas;
- II – Zelar pela documentação e gestão do conhecimento produzido no âmbito de sua Seção;
- III – Comunicar-se tempestivamente com a Coordenadoria do EGP e demais unidades organizacionais da UFRPE;
- IV – Contribuir para o desenvolvimento de processos eficientes e eficazes no âmbito da universidade;
- V – Contribuir para o alcance de resultados institucionais dentro de suas competências, atribuições e área de atuação.

Art. 7º À Seção de Apoio e Suporte compete:

- I – Desenvolver ferramentas, métodos, metodologias, padrões e boas práticas em relação ao gerenciamento de projetos institucionais na UFRPE;
- II – Difundir e comunicar conhecimentos em relação ao gerenciamento de projetos institucionais na UFRPE;
- III – Apoiar, por meio de assessoria e consulta, demais unidades organizacionais da UFRPE no desempenho de projetos institucionais;
- IV – Avaliar, quando demandada, soluções e alternativas para solução de gargalos e desafios no desempenho de projetos institucionais;
- V – Estabelecer e difundir linguagem comum de projetos para a UFRPE;
- VI – Colaborar com a Seção de Monitoramento e Controle para o alcance de resultados institucionais.

Art. 8º À Seção de Monitoramento e Controle compete:

- I – Desenvolver métricas e sistema de controle para mensuração de resultados de projetos institucionais;
- II – Apoiar o desenvolvimento de ferramenta que possibilite o acompanhamento do andamento de projetos institucionais;
- III – Compartilhar os principais resultados alcançados em virtude do gerenciamento de projetos na UFRPE;
- IV – Aplicar Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFRPE, monitorando o desempenho ao longo do tempo;
- V - Comunicar ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e demais fóruns da universidade o panorama institucional quanto à Maturidade em Gerenciamento de Projetos;
- VI – Colaborar com a Seção de Apoio e Suporte para o alcance de resultados institucionais.

Art. 9º À Coordenadoria do Escritório de Gerenciamento de Projetos compete:

- I – Instituir, em conjunto com as Seções, o planejamento para a Coordenadoria;
- II - Gerir e dirigir as atividades concernentes ao EGP;
- III – Acompanhar e monitorar os resultados aferidos em virtude da atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFRPE;
- IV – Articular parcerias com demais Coordenadorias da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica e demais unidades organizacionais da UFRPE;
- V – Convocar e dirigir reuniões no âmbito da Coordenadoria;
- VI – Assessorar a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica dentro de sua competência, atribuição e área de atuação;
- VII – Participar, ocasionalmente, como membro consultivo de projetos institucionais da UFRPE.

#### **CAPÍTULO IV DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 10º As alterações a este Regimento serão propostas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica e encaminhadas para apreciação dos órgãos de deliberação superiores.

Art. 11º O Regimento Interno deverá ser atualizado conforme revisão e atualização do planejamento estratégico da Proplan.

Art. 12º Os casos omissos serão resolvidos pelo(a) Pró-reitor (a), em consonância com as normas vigentes.

Art 13º O presente regimento entrará em vigor a partir da data de publicação, após aprovação do Conselho Universitário, revogando-se as disposições contrárias.

Sala dos Conselhos da UFRPE, XX de XXXXXXXX de XXXX

PROF. MARCELO CARNEIRO LEÃO

**ANEXOS****Anexo I – Resultados Maturity Research UFRPE**

07/03/2022 15:16

MPCM Research

## Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

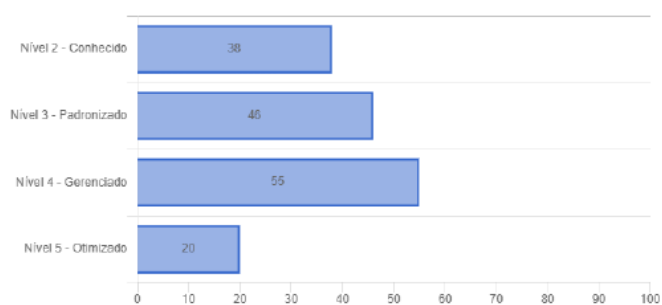
Empresa: UFRPE

Setor avaliado: Pró-reitorias

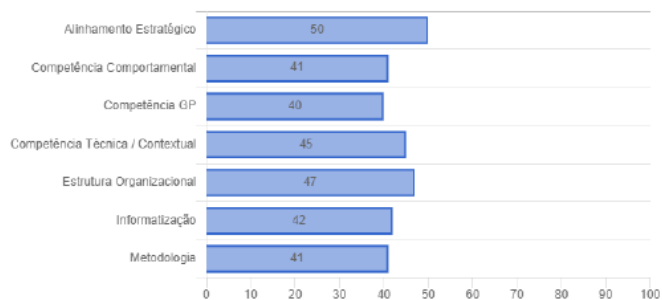
Data de conclusão: 07 de Março de 2022

Avaliação Final: 2.59

### Pontuação por Nível



### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo II – Resultados Maturity Research PROPLAN

07/03/2022 15:28

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

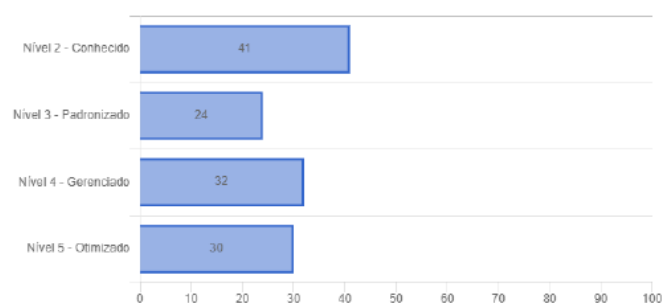
Empresa: UFRPE

Setor avaliado: PROPLAN

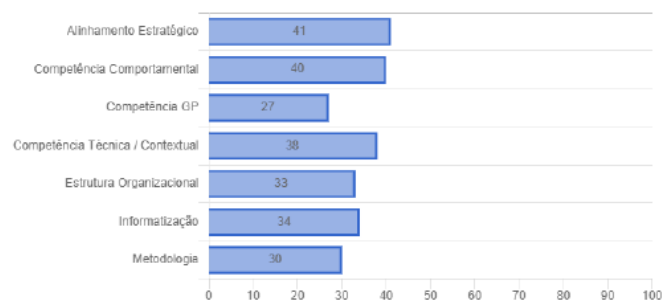
Data de conclusão: 07 de Março de 2022

Avaliação Final: 2.27

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo III – Resultados Maturity Research PROGEPE

08/03/2022 12:58

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

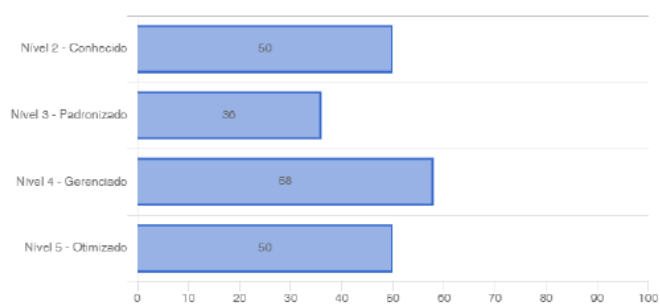
**Empresa:** UFRPE

**Setor avaliado:** PROGEPE

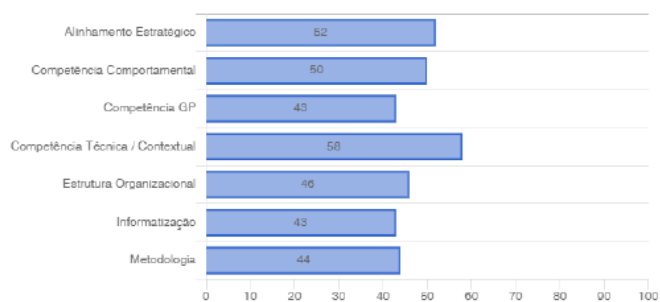
**Data de conclusão:** 08 de Março de 2022

**Avaliação Final: 2.94**

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)





## Anexo IV – Resultados Maturity Research PROGESTI

08/03/2022 13:06

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

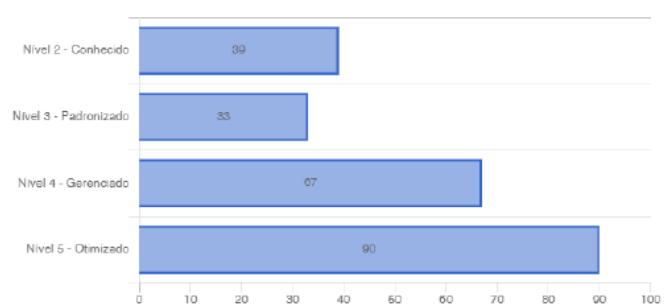
**Empresa:** UFRPE

**Setor avaliado:** PROGESTI

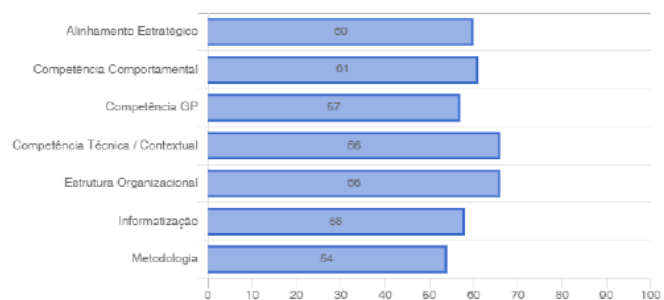
**Data de conclusão:** 08 de Março de 2022

**Avaliação Final:** 3.29

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo V – Resultados Maturity Research PREG

08/03/2022 13:16

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

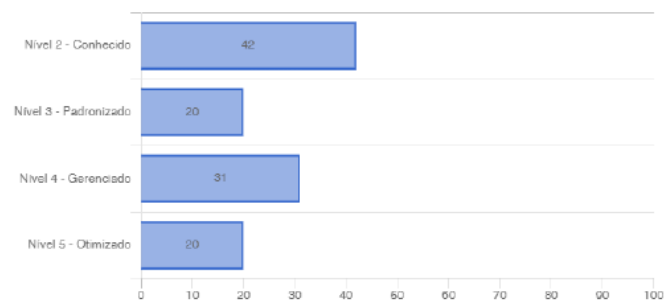
**Empresa:** UFRPE

**Setor avaliado:** PREG

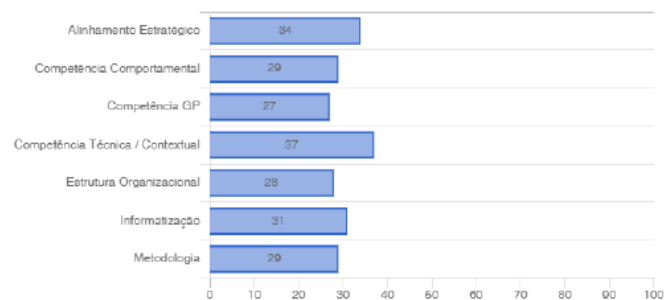
**Data de conclusão:** 08 de Março de 2022

**Avaliação Final:** 2.13

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo VI – Resultados Maturity Research PRPG

08/03/2022 13:55

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

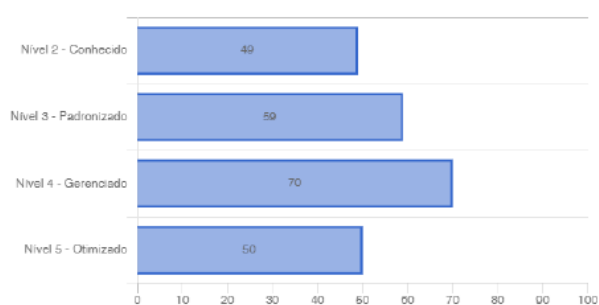
**Empresa:** UFRPE

**Setor avaliado:** PRPG

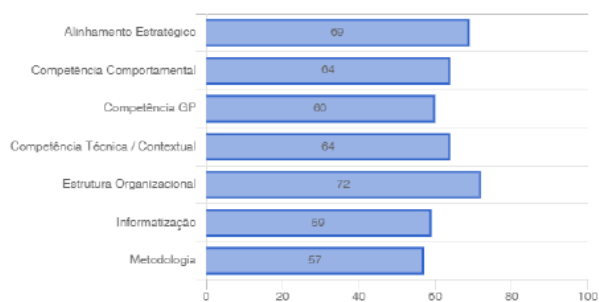
**Data de conclusão:** 08 de Março de 2022

**Avaliação Final:** 3.28

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo VII – Resultados Maturity Research PROAD

09/03/2022 07:17

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

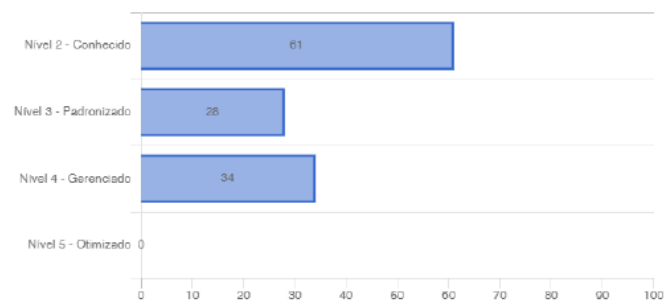
Empresa: UFRPE

Setor avaliado: PROAD

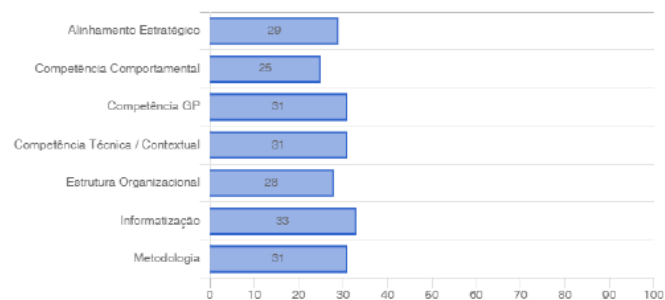
Data de conclusão: 09 de Março de 2022

Avaliação Final: 2.23

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)



## Anexo VIII – Resultados Maturity Research PROEXC

09/03/2022 07:24

MPCM Research

### Meus Resultados

Todas as perguntas foram preenchidas. Obrigado pela sua participação.

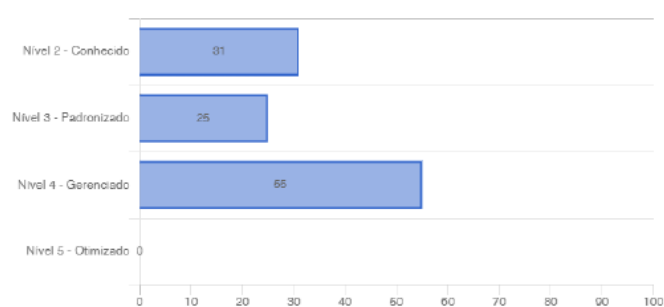
Empresa: UFRPE

Setor avaliado: PROEXC

Data de conclusão: 09 de Março de 2022

Avaliação Final: 2.11

#### Pontuação por Nível



#### Aderência às Dimensões (%)

