



**GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO NO CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

BIANCA GABRIELY FERREIRA SILVA

UFPE

bianca_ferreira@hotmail.com

ANTÔNIO SOUZA DA SILVA JUNIOR

UFPE

silvajunior.as@gmail.com

MARIA SABRINA CHAVES DOS SANTOS

UFPE

sabrinachaves25@gmail.com

MARCELA REBECCA PEREIRA

UFPE

marcelarebecca@hotmail.com

LUIZ SEBASTIÃO DOS SANTOS JUNIOR

UFPE

luzssjr@hotmail.com

MARIA MORGANA DA PAZ PEREIRA

UFPE

morganapereira@hotmail.com

Resumo

Este estudo intenciona analisar e avaliar o conhecimento acerca da gestão de projetos, em função de sua efetividade e benefícios, em instituições de ensino superior. Para tanto, foi realizada uma análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos através do Project Management Maturity Model (PMMM) proposto por Kerzner (2006), além de entrevistas com o corpo administrativo da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste. Observou-se que a organização não atingiu o nível 2 - “processo comum” - de maturidade em gestão de projetos, uma vez que não possui um método estruturado, com processos definidos capazes de integrar e coordenar de modo eficiente a execução de suas atividades. Ressalta-se ainda, a importância do treinamento coordenado em todos os departamentos, para que estes obtenham o conhecimento necessário no desenvolvimento de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos na instituição.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, Gestão Pública, Project Management Maturity Model (PMMM), Nível de maturidade em gestão de projetos.

1. Introdução

Dadas às sucessivas mudanças no ambiente, a Gestão de Projetos surge como uma ferramenta para alcançar objetivos estratégicos nas organizações, por meio do planejamento, acompanhamento e detalhamento das ações. De acordo com KERZNER (2006, p. 15) “um projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. Testemunha-se um aumento constante e significativo na dimensão com que as empresas adotam e se apoiam no Gerenciamento de Projetos para assegurar a vantagem competitiva nas últimas décadas (GRANT; PENNYPACKER, 2006).

A necessidade de implantação de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos está justamente nela definir as melhores práticas da organização, melhorar comunicação interorganizacional e minimizar a duplicação de esforços através de documentação e treinamento, sendo esses, fatores de melhoria contínua para a organização (ZDANYTÉ; NEVERAUSKAS, 2011).

Implementar e gerenciar bem os projetos também fazem parte da perspectiva do setor público. É de responsabilidade dos governantes utilizar de forma coerente os recursos públicos para a promoção de atos que beneficie a população. Como é sugerido pelo gerenciamento de projetos, as políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas. Alguns trabalhos estão sendo publicados nesta área com o intuito de enfatizar a utilização do gerenciamento de processos para alcance dos objetivos como (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; NASCIMENTO; SOUSA NETO; MILITO; MEDEIROS, 2011; NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013; CHRISTENSON E WALKER, 2008; GOMES e YASIN, 2008; MCPHEE, 2008).

Para Poister, Pitts e Edwards (2010) grande parte da literatura sobre a implementação de projetos no setor público o descreve como uma série de passos discretos ou ações, ignorando a forma como o processo se desenrola entre as fases de implementação. A gestão pública, precisamente instituições de ensino, necessitam de meios para sistematizar suas ações que podem ser atribuídas a partir de uma ferramenta de gestão de projetos, considerando as fases de sua implementação, a pergunta de pesquisa se caracteriza em: Qual a efetividade e benefícios da gestão de projetos em uma instituição de ensino da esfera pública, através da percepção dos envolvidos?

2. Referencial Teórico

Para o desenvolvimento da pesquisa é necessário que haja aprofundamento nos temas para melhor compreensão.

2.1. Gestão de projetos

Definido na norma ISO 10006 (1997), o gerenciamento de projetos reúne o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, tal quais as organizações, para alcançar os resultados desejados. De acordo com o PMI (2000), Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com o intuito de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados (*stakeholders*) possuem no projeto, sendo estes acompanhados e monitorados de acordo com os planos dos projetos.

Para atender ou superar essas necessidades e/ou expectativas das partes interessadas, é essencial o equilíbrio das exigências impostas pelos itens: escopo, tempo, custo e qualidade,

esse equilíbrio mantêm com que os projetos continuem seguindo um propósito específico (KERZNER, 2006).

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

Como um campo da prática, quando aplicados, os projetos apresentam uma vantagem competitiva e, além disso, uma nova forma de analisar e executar processos, sendo hoje uma das características mais significativas das organizações contemporâneas (ENGWALL, 2005). Segundo o PMI (2004), projetos são freqüentemente implementados como meios de realizar não só planos de curto prazo, mas o plano estratégico da organização, portanto, atualmente são a forma dominante de trabalho nas organizações (GIAMMALVO, 2007).

O alinhamento do Gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. Quando o Gerenciamento de Projetos é percebido e absorvido na organização como uma estratégia funcional, as metas são alcançadas mais eficazmente e eficientemente (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Projetos são específicos e cada organização pode executá-la de uma maneira mais conveniente de acordo com seus gerentes e consultores, Rabechini Jr (2007) salienta que os projetos, em geral, são caracterizados por conterem atividades com forte dose de incerteza e serem regidos pela necessidade de integração de várias especialidades, portanto, a vinda de consultores em Gerenciamento de Projetos é uma opção para a estruturação de uma gestão eficaz. Através da aplicação do método, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos, o plano de projetos deve conter todas as especificações necessárias para colocá-lo em prática (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

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

As metodologias de Gestão de Projetos devem ser mudadas à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial, essas mudanças exigem a plena dedicação dos administradores e de todos os departamentos envolvidos, em todos os níveis da organização, com uma visão que conduza ao desenvolvimento de sistemas de Gestão de Projetos em completa integração com os demais sistemas empresariais da organização (KERZNER, 2006).

A utilização de uma metodologia de gestão de projetos não quer dizer que tudo sairá como o planejado. Entretanto, o seu uso e o acompanhamento da mesma, conduz a uma crescente corrente de sucesso. Quando as organizações desenvolvem metodologias e as ferramentas da gestão de projetos que se completam e se complementam, o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos, e os processos são planejados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa (KERZNER, 2006).

Para tanto, é preciso aplicar uma metodologia em gerenciamento de projetos a fim de utilizar as melhores práticas gerenciais, otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

2.2 Modelos de Maturidade

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento de competências (BOUER; CARVALHO, 2005).

O conceito de maturidade pode ser visto como um processo de aquisição de competências que ocorre gradualmente ao longo do tempo. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos (RABECHINI JR., 2005, PG. 90).

Os modelos de maturidade identificam em qual nível atualmente a empresa se enquadra e também define o próximo nível de capacidade em que a organização pode aspirar (HILLSON, 2003; KERZNER, 2006). Kerzner (2006), ainda salienta que o modelo de gestão de projetos encarna um princípio simples, que se as organizações desejam previsibilidade e recorrência em seus processos de gestão, então eles precisam desenvolver famílias de processos em cada área de atuação. Abaixo serão relatados modelos de maturidade que são referências na área:

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

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

2.3 O Modelo PMMM

Este modelo sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em Gerenciamento de Projetos é necessário passar por cinco níveis de desenvolvimento: nível 1 – Linguagem Comum; nível 2 - Processo Comum; nível 3 - Metodologia Singular; nível 4 - *Benchmarking*; e nível 5 - Melhoria Contínua (KERZNER, 2006). Atingir os níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM é um grande desafio para as organizações. Pois, este é um modelo prontamente disponível e de baixo custo de implantação, uma vez que consiste basicamente, em um formulário de avaliação.

Abaixo serão explicitados cada nível:

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

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

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

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

Nível 5 - melhoramento contínuo – A organização avalia as informações obtidas por meio do benchmarking e deve então decidir se estas informações poderão melhorar ou não sua metodologia em Gestão de Projetos.

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

2.4 Gerenciamento de Projetos em Organizações Públicas

Organizações públicas necessitam de uma Gestão de Projetos eficaz para que crie sistemas de entregas de trabalhos visando bem-estar para seus beneficiários, a maior função para sua existência, essa criação de valor com a sociedade. A implementação de novos programas governamentais apresenta os mesmos desafios da implementação de projetos em organizações privadas e deve ser considerada neste contexto. As políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas, fator comum a todos os projetos. Nos últimos anos, os setores públicos, em diferentes países, têm sofrido significativa pressão para reinventar seus modelos operacionais devido a necessidade comum de atingir objetivos num prazo e com recursos estabelecidos (CHRISTENSON, WALKER, 2008; GOMES, YASIN, 2008; MCPHEE, 2008).

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

Para Gomes, Yasin e Lisboa (2008) e Verbeeten, (2008) como as organizações públicas e privadas funcionam de modo diferente, os gestores de projeto de organizações públicas têm que enfrentar situações distintas que os gestores de organizações privadas. Neste contexto, Rosacker e Rosacker (2010) ressaltam que dadas às características únicas que cercam as

organizações do setor público, é inadequado aplicar as lições aprendidas com organizações do setor privado na arena pública, sem investigar sua aplicabilidade empiricamente e aplicá-las de modo específico.

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

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso que pode ser classificado como uma pesquisa empírica quali-quantitativa, e tem como objetivo identificar a utilização da gestão de projetos em uma instituição pública de ensino superior. Através do caso da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste. O estudo de caso visa tem por visão o entendimento abrangente de um só caso e, sendo assim, os resultados do estudo não são passíveis de generalização (BABBIE, 1999). Além disso, o estudo de caso proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (YIN, 2001).

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na etapa 1, foi analisado o nível 2 do modelo de maturidade, de acordo com o Modelo PMMM de Kerzner (2006), com o intuito de promover uma análise quantitativa do estudo ao identificar de acordo com o questionário, o nível de maturidade de projetos, segundo o PMMM. Posteriormente, foi realizada uma série de entrevistas com os envolvidos para identificar a percepção dos entrevistados sobre o gerenciamento de projeto na instituição e saber se de fato, ele é aplicado.

3.1 Etapa Quantitativa

Com o intuito de analisar o nível de maturidade, primeiramente foi aplicado um questionário tal como proposto por Kerzner (2006) para a avaliação do nível de maturidade utilizando o modelo PMMM (processos comuns), o qual permite obter um posicionamento da organização em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos, que a mesma venha obter.

As perguntas do questionário avaliaram o nível 2 de maturidade, dos órgãos estudados, tal como proposto pelo modelo PMMM. O questionário continha 20 questões que foram respondidas adotando-se uma escala de avaliação de percepção que varia de -3 (discordo totalmente) a +3 (concordo totalmente).

Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica probabilística, que é um processo onde cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (MALHOTRA, 2006). A principal vantagem da amostra probabilística é de poder medir o erro amostral e, conseqüentemente, a precisão da amostra obtida, baseando-se nos resultados contidos na própria amostra. A utilização desta técnica é recomendada quando se pretende garantir a representatividade da amostra.

3.1.1 Amostra

No estudo apresentado, o conjunto universo identificado de servidores do setor administrativo da UFPE – Centro Acadêmico do Agreste é de 113 servidores lotados no setor administrativo e de infraestrutura. Já a amostra analisada, que é um subconjunto do universo

foi de 40 servidores, os demais servidores não puderam participar da pesquisa por diversos motivos como, férias, incompatibilidade com o horário que a mesma foi realizada, dentre outros motivos. Todos estão dispostos entre o Departamento Administrativo e o Departamento de Infraestrutura do Campus.

Esta etapa foi operacionalizada da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 2002; MALHOTRA, 2006):

- Inicialmente foi solicitada uma autorização com a coordenação geral do Campus.
- Foi informado aos participantes que se trata de uma pesquisa, a fim de medir o grau de maturidade de gerenciamento de projetos da Instituição em questão.
- Os questionários impressos foram distribuídos, e foi solicitado aos participantes que o respondessem, de acordo com a sua percepção, o grau de maturidade que, segundo a sua avaliação e percepção, o órgão que trabalha atingiu.
- O questionário é autoaplicável, porém, foi dada uma breve explanação como forma de minimizar os erros de preenchimento.
- Ao final, foram recolhidos os questionários.

3.2. Etapa qualitativa

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

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

3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

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

O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico, de forma a identificar categorias na fala dos entrevistados que pudessem ser alusivas às temáticas abordadas neste trabalho.

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

4. Apresentação e Análise dos Resultados

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

4.1 Análise do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos na UFPE – Centro Acadêmico do Agreste

Com base em Kerzner (2006), uma pontuação média superior a +6 indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que está a caminho dela. Estágios com escores muito baixos indicam que não se chegou a essa posição.

A seguir serão discutidos os resultados de cada fase proposta pelo autor.

4.1.1 Fase Embrionária

EMBRIONÁRIO	MÉDIA
Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.	-0,65
Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, inclusive pela gerência sênior.	
Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias áreas do nosso empreendimento.	
Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	

Quadro 1: Avaliação do nível de maturidade – Fase Embrionária.

Fonte: Dados coletados (2016)

Observando o Quadro 1, pode-se concluir que a administração da UFPE – CAA não atingiu a fase embrionária que é caracteriza por reconhecer a necessidade, os benefícios e a funcionalidade, além de entender o que precisa ser feito para a aplicabilidade da gestão de projetos no campus.

O resultado negativo nesta fase mostra que a organização não possui conhecimento suficiente sobre o assunto discutido, o que mostra que tanto os gestores, quanto os demais funcionários não obtiveram nenhum contato com a ferramenta de gestão de projetos. É notável que a organização possua uma deficiência na execução de suas atividades de rotina, os processos internos e externos, bem como licitações diversas são realizadas com atraso, prejudicando assim o atendimento da demanda do instituto.

4.1.2. Fases de Aceitação pela Gerência Executiva e pelos Gerentes de Área

ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA	MÉDIA
Nossos líderes apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	-0,1
Os executivos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	
Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.	
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	

Quadro 2: Avaliação do nível de maturidade – Aceitação pela gerência Executiva

Fonte: Dados coletados (2016).

ACEITAÇÃO PELOS GERENTES DE ÁREA	MÉDIA
Nossos gerentes apoiam por inteiro e ostensivamente o processo de gestão de projetos.	-0,1
Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	
Nossos gerentes foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	
Nossos gerentes estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.	

Quadro 3: Avaliação do nível de maturidade – Aceitação pelos gerentes da Área.

Fonte: Dados coletados (2016)

Nesta fase, o resultado permaneceu negativo, porém com a diferença de que ambas as partes tanto dos gerentes de áreas quanto dos gerentes executivos. O que mostra a falta conhecimento sobre a gestão de projetos onde não há como repassar para os demais e atingir os objetivos.

4.1.3. Fase de Crescimento

CRESCIMENTO	MÉDIA
Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	-1,8
Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade. Tentamos sempre fazer o melhor possível em matéria de planejamento.	
Minha organização faz possível para minimizar os “desvios de escopo” (mudanças de escopo) em nossos projetos.	
Minha organização selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.	

Quadro 4: Avaliação do nível de maturidade – Fase de crescimento.

Fonte: Dados coletados. (2015)

Conforme o modelo PMMM de Kerzner (2006), a organização estudada também não atingiu a fase de crescimento conforme o Quadro 4. Ainda segundo Kerzner (2006), nesta fase, a necessidade de se desenvolver uma metodologia de trabalho e selecionar o software de apoio para tornar a gestão de projetos mais eficientes. Na UFPE - CAA fica claro que a gestão é realizada de maneira dispersa, como se existissem setores independentes, com pessoas independentes e tarefas independentes, sem o uso de um instrumento de controle de atividades, além de não existir uma metodologia facilmente identificável de gestão que utiliza os conceitos de fases ou ciclo de vida de um projeto.

4.1.4. Fase de Maturidade

MATURIDADE	MÉDIA
Minha organização tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	-2,65
Minha organização conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	
Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do	

que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	
Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão e não apenas como tarefa de tempo parcial.	

Quadro 5: Avaliação do nível de maturidade – Fase de Maturidade.

Fonte: Dados coletados. (2015)

De fato, é perceptível que a fase de maturidade não foi atingida. De acordo com Kerzner (2006), é a efetivação de um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento da cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas.

Outro fator de relevância observado é o não desenvolvimento de um currículo de gestão de projetos, para o aperfeiçoamento das qualificações dos colaboradores nesta função (KERZNER, 2006). Isso mostra que desde o princípio existe a falta de uma gestão de projetos na UFPE – CAA, que contribua a alcançar os objetivos da organização. Clemente e Wekerlin (1998) dizem que, sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade.

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

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

O entrevistado B relata:

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

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

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

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

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

Porém, por ser uma tentativa nova e ainda não implantada em todos os setores, a maioria não está familiarizada com o tema, e muitos não utilizam ferramentas em seu cotidiano organizacional ou de projetos pessoais, confirmando haver um treinamento limitado

na área, conforme descrito na pesquisa, o treinamento é bastante desejável e sem ele, os processos de implantação não podem ser aplicados na prática, essa falta de treinamento está denotada na fala dos entrevistado abaixo:

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

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

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

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

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

A percepção da maioria dos entrevistados é de que o fluxo de informações é discutido e disponibilizado através de reuniões e envio de *e-mails*, como estas são disponibilizadas através de planos previamente aceitos e em vigor.

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

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

Esses novos projetos estão relacionados com as demandas, então quando a demanda chega pra gente é que dá start para essas ações, então as ações são planejadas financeiramente no final do ano anterior de acordo com a ação de cada demandante, o demandante *starta* a ação, a gente não tem um planejamento para que essas ações sejam realizadas (Entrevistado H).

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

Nós trabalhamos na universidade com aquilo que nos toca do governo federal, Capes, CNPq, FACEPE, FNDE, esses planejamentos não entram no planejamento geral da universidade, porque eles dependem de um coordenador específico da ação que tenha inclusive a capacitação específica de pesquisa pra aquela área, esses não entrem no planejamento geral, mas eles são acompanhados pela coordenação de pesquisa, agora a gente tem uma coordenação de pesquisa, que localiza os projetos, de qualquer forma eles são executados no centro, por que o gestor financeiro em que no fim das contas dá o aval, por exemplo, hoje eu assinei um projeto do CNPq, eu sei que o projeto vai ser executado, fica uma cópia com a gerência geral e eles vão ter que inclusive fazer a parte de execução financeira no centro, não tem como eles fazerem fora, por que o sistema é único no Brasil, agora a gente tem mais um dificuldade com alguns órgãos, associação nacional de águas, por exemplo, CPRH, por que esses projetos não passam pelo centro, eles passam pelo centro da universidade, recursos e execuções, são executados, via universidade reitoria e não via centro, por que eles tem que responder outra organização, então é feito via Recife, reitoria (Entrevistado J).

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

O plano A geralmente não funciona, pelo menos eu aprendi isso, depois que eu entrei na coordenação, a gente tem, quando a gente tem um projeto, tem um planejamento, a gente leva em consideração todas as variáveis, não todas, mas as mais previsíveis, aí a gente pensa em plano A,B,C, até o Z, e tenta executar da melhor forma possível, mas geralmente a gente conta com os riscos e os planos, geralmente o A, ele não dá certo (Entrevistado K).

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

É muito comum acontecer isso aqui, situações que fogem do planejado, que são emergenciais e se tratar dessas que são emergenciais, elas são tratadas como emergenciais, aí a gente discute com a organização maior da universidade, a possibilidade de se realizar ou não, isso depende da disponibilidade financeira que a universidade tem, e aquilo que são atividades que fogem, no caso, elas tem um tratamento de avaliação, de fato, ela fugiu do prazo, como é o caso de muitas construções nossas, tem uma comissão que avalia essa questão e revê, termos aditivos que entram em jogo, e isso passa pelo conselho de administração da Universidade, não passa pelo centro porque significa que vai ter que redimensionar, vai ter que ser feito termos aditivos novos, vai ter ver se juridicamente se é possível, por que tem a lei por traz, e a gente não pode ultrapassar o limite delas, e o limite quantitativo de termos aditivos, um projeto para ser executado, ele não pode ultrapassar o limite, aí alguns projetos acabam ficando fechando sem concluir(...) (Entrevistado J).

Devem ser discutidas também as ações que, não dependem da equipe de projeto, e que se não forem executadas, este será interrompido. A estas são chamadas de premissas (PRADO, 2004). Essas ações devem ser monitoradas e espera-se que elas sejam previamente notadas e as ações para minimizar seus danos sejam realizadas de modo a não prejudicar o andamento e o cronograma das atividades para ser executado.

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

Realmente são as variáveis que comprometem muito o resultado e como a gente ainda não sabe como tratar essa situação imprevisível e até aquela previsível que a gente conta que não aconteça, mas acaba acontecendo, a gente não tem uma sistematização, não tem uma metodologia, e aí a gente perde e acaba às vezes não atingindo a meta, não atingindo o objetivo em algumas situações e acaba morrendo na praia em algumas situações, por que quando essa situação acontece e a gente não se planejou e às vezes não dá tempo por que a gente conta muito com prazos, acaba que o projeto fica totalmente comprometido e isso acontece com muita frequência, as situações eram pra ser planejadas, não era pra ser variável, a gente tem um plano de ação institucional, que a gente planeja recursos, tudo que a gente precisa fazer, tudo que a gente precisa comprar, as demandas, a gente compila essas demandas e manda pra Proplan, que o órgão que cuida disso, a gente já cota os valores, já manda os valores, todas os centros da universidade fazem isso, mandam isso no final do ano, a pro reitoria planeja, organiza e separa os recursos para isso, a questão do recurso não é uma variável que devesse comprometer, se todo mundo fizesse diretinho o dever de casa (Entrevistado)

Neste sentido, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008) ganha destaque o papel do gerente de projetos, que além de compreender e aplicar as técnicas e ferramentas específicas, deve ser capaz de orientar a equipe para que atinja os objetivos pré-determinados, enquanto gerencia as restrições e os desvios que podem ocorrer durante a execução. Na pesquisa foi indicado que a coordenação de Infraestrutura assume o papel da gerência de projetos, advindo dela informações sobre a implementação e o modo como deve ser estruturado. Englund, Graham e Dinsmore (2003), Bjørn, Bjørn, e Wenche (2007) e McComb, Kenedy, Green e Compton (2008) ressaltam o envolvimento e o apoio, em todos os níveis da organização, da alta-administração, corroborado pelo comprometimento interno.

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

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

A importância dada a comunicação para uma implementação eficaz de Gerenciamento de Projetos é um ponto comum que deve ser explorado pela organização, pois é um fator que é decisivo para que haja ou não uma Gestão de Projetos efetiva.

5. Considerações Finais

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

Pode-se concluir que a Universidade Federal de Pernambuco – Campus Agreste, não atingiu a fase 2, Processo Comum, do modelo de maturidade PMMM proposto por Kerzner (2006). Para se alcançar a excelência no gerenciamento de projetos é preciso destinar-lhe prioridade e adotar decisões mais firmes quanto aos investimentos nesta área.

6. Referências Bibliográficas

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte, 1999.
- BOITEUX, C. **Administração de projetos: técnicas modernas**. Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 1982.
- BAUTISTA, ROCÍO POVEDA. **Propuesta de una metodología de ayuda a la decisión para lós Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos**. 255 f. Tese (Doutorado). Universidad Politécnica de Valencia, 2006.
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para a maturidade em Gestão de Projetos?**. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132005000300006&script=sci_arttext> Acesso em: 8 dez. 2015.
- BROWN, C.J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **South Africa Journal Business Management**, Vol. 39, No. 3, 2008.
- CHRISTENSON, DALE; WALKER, DEREK H.T. Using vision as a critical success element in Project management. **International Journal of Managing Projects in Business**. Vol. 1 N. 4, 2008.
- CLEMENTE, A., WEKERLIN, J. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COOKE-DAVIES, TERENCE J.; CRAWFORD, LYNN, H.; LECHER, THOMAS G. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**. Vol. 40, No. 1, 110-123, 2009.
- CRAWFORD, LYNN H., HELM, JANE. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. **Project Management Journal**, Vol. 40, No. 1, pg. 73–87, 2009.
- _____. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, V. 36, N. 3, p. 74-97, 2006.

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

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

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

ENGWALL, M.; KLING, R.; WERR, A. **Models in action: how management models are interpreted in new product development**. *R&D Management*, V. 35. N. 4, p. 427-439, 2005. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00399.x>> Acesso em: 10 dez. 2015.

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

FEITOSA, M.G.G; PEDERNEIRAS, M. **Consultoria Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

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

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

GUIMARÃES, TOMAS DE AQUINO. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro V. 34, N. 3, p. 125-40, Maio/ Jun. 2000.

GOMES, CARLOS F.; YASIN, MAHMOUD M. Information Relevance and Availability: Toward Effective Management of Projects in Public Sector. **Journal of International Technology and Information Management**. V. 17, No. 3/4, 2008.

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

GRANT, K; PENNYPACKER, J.S. **Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, V. 53, nº 1, 2006. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>> Acesso em 12 dez. de 2015.

KEELING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SILVA JR, A. S.; FEITOSA, M. G. G. **Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco**. Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, V. 3, N. 2, p 207-234, mai./ago. 2012.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. São Paulo, 2008. 383 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo, Project Management Journal, V. 36, N. 4, p. 19-31, 2008.

THINKSTRATEGIES, I. **The future of IT in large corporations: A whitepaper on Software as a Service**. 2005. Disponível em: <<http://www.thinkstrategies.com>> Acesso em: 09 de jan. 2016.

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

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

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