



Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Departamento de Ciências Administrativas – DEPAD  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Área de Concentração: Política e Gestão Públicas

Thiago Cavalcante Nascimento

Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública:  
Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado

Natal, 2011

Thiago Cavalcante Nascimento

Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública:  
Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado

Dissertação de Mestrado submetida para apreciação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN), como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Veras de Souza Neto

Natal, 2011

Thiago Cavalcante Nascimento

Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública:  
Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado submetida para apreciação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN), como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em \_\_\_\_\_ de fevereiro de 2011 pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Manoel Veras de Sousa Neto  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Presidente (Orientador)

---

Prof. Dr. Miguel Moreno Añez  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro Interno

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Claudia Maria Milito  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Membro Externo

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA  
Divisão de Serviços Técnicos

Nascimento, Thiago Cavalcante.

Percepções de maturidade em gerenciamento de projetos à luz da nova gestão pública: uma investigação com gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte / Thiago Cavalcante Nascimento. – Natal, RN, 2011.

165 f.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Veras de Sousa Neto.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós – graduação em Ciências Administrativas.

1. Administração – Dissertação. 2. Gestão de projetos – Dissertação. 3. Administração pública – Dissertação. 4. Maturidade em gestão de projetos – Dissertação. I. Sousa Neto, Manoel Veras de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.5

À Célia Cristina, Gerson, Thays e Andréa pelo carinho, apoio e compreensão incondicionais ao longo desta jornada.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Célia Cristina e Gerson, por me ensinarem a valorizar a educação e lutar por meus sonhos, com seriedade, garra e respeito ao próximo. Valores que sempre contribuíram para o alcance de meus objetivos e que orientam minhas ações;

Ao meu orientador, conselheiro, amigo e exemplo de profissional, professor Manoel Veras, pelo encorajamento, apoio e confiança ao longo desta jornada;

À minha irmã Thays, por suas constantes demonstrações de afeto, carinho e incentivo;

À Andréa Torres, por estar ao meu lado ao longo deste percurso, compartilhando momentos de alegria e felicidade, bem como os de angústia, ansiedade e nervosismo que só quem vivencia as aventuras e desventuras da vida acadêmica pode conhecer;

À Luigi Guida, pela amizade e inúmeros momentos de reflexão sobre os mais diversos temas, que sempre contribuíram para meu amadurecimento.

Aos professores Anderson de Barros Dantas, Claudia Maria Milito e Luciana Peixoto Santa Rita, da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, por cultivarem, ao longo de minha graduação, o interesse pela docência e pela pesquisa, transformando desestimulado com o curso de Administração em um apaixonado por esta área do conhecimento;

À professora Anatólia Ramos, por suas contribuições a esse trabalho ao longo do processo de qualificação, pela confiança depositada em meu trabalho e parceria em artigos e pesquisas;

Ao professor Miguel Añez, pelos momentos de reflexão, motivação e estímulo ao engajamento nas atividades organizadas pelo PPGA-UFRN;

Aos demais professores do PPGA-UFRN, pelos inúmeros momentos de aprendizado, incentivo e disponibilidade sempre que solicitados;

Ao amigo Paulo Cesar Medeiros, pela amizade, pelas discussões sobre administração pública, política e economia e por suas vitais contribuições para a viabilização desta pesquisa;

À Richard Medeiros, por suas contribuições ao longo deste trabalho que sem dúvida alguma, contribuíram para sua melhoria. Pela parceria em artigos, trabalhos e pesquisas, pelo exemplo de profissional, professor e pesquisador;

Aos amigos Cíntia Buarque e Gustavo Oliveira que sempre estiveram presentes nas mais diversas situações, contribuindo para que eu valorizasse ainda mais o importante papel da amizade;

Aos colegas da Turma 31 do PPGA-UFRN, em especial à Alba, Gil, Josué, Ana Batista e Igor, que sempre se mostraram dispostos a debater, de forma coerente, inúmeros temas, colaborando para meu amadurecimento pessoal e profissional.

*Os Governos nunca aprendem. Só os governantes – quando saem.*

(Milton Friedman)

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo mensurar a percepção de maturidade em gerenciamento de projetos dos gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte. Argumenta que a gestão de projetos tem se evidenciado como um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, pois os projetos estão diretamente relacionados ao conjunto de atividades que resultam em inovações organizacionais como produtos, serviços e processos e que a melhoria da gestão de projetos se encontra diretamente alinhada com os principais pilares da Nova Gestão Pública. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa de caráter descritivo na qual foram aplicados 161 formulários com coordenadores e subcoordenadores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte, culminando em um erro amostral inferior a 6% para 95% de confiança segundo os procedimentos de amostragem finita. Para o processo de tabulação e análise fez-se uso do pacote *Statistical Package for the social Sciences* – SPSS 18.0 e trabalhou-se com técnicas como médias, desvios, distribuições de frequência, análise de agrupamentos e análise fatorial. Os resultados indicam que os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte se encontram abaixo da média nacional e que as competências comportamentais são o principal gargalo para melhoria da gestão nestas secretarias. Foi possível detectar a existência de dois grupos de percepções distintas sobre a gestão de projetos, que indicam, segundo os gestores, a existência de ilhas de excelência em gerenciamento de projetos em alguns setores das secretarias estaduais. Também foi possível verificar que existem oito fatores que afetam a maturidade no gerenciamento de projetos: “Planejamento e Controle”, “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”, “Ambiente de Gestão de Projetos”, “Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos”, “Estímulo para Desempenho”, “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, “Escritório de Gerenciamento de Projetos” e “Visibilidade dos Gerentes de Projetos”. Conclui que o gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte não apresenta níveis satisfatórios de maturidade em gerenciamento de projetos, afetando os níveis de eficiência e eficácia do aparelho do estado, o que demonstra que alguns dos postulados que norteiam a Nova Gestão Pública não estão alcançando os níveis de excelência pregados por este modelo gerencial.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Administração Pública. Nova Gestão Pública.

## ABSTRACT

This study aimed to measure the perception of maturity project management of state boards of Rio Grande do Norte by the perception of its managers. Argues that project management has been highlighted as a critical factor for the success of any organization, because the projects are directly related to the set of activities that result in organizational innovation as products, services and processes and the improvement of project management is directly aligned with the main pillars of the New Public Management. Methodologically, this is a quantitative research of a descriptive nature in which 161 forms were applied with coordinators and subcoordinators of state departments of Rio Grande do Norte, culminating in a sampling error of less than 6% to 95% confidence according to the procedures finite sampling. The process of tabulation and analysis was done using the package Statistical Package for Social Sciences - SPSS 18.0 and worked with techniques such as mean, standard deviation, frequency distributions, cluster analysis and factor analysis. The results indicate that the levels of maturity in project management in state departments of Rio Grande do Norte is below the national average and that behavioral skills are the main problem for improving management in these departments. It was possible to detect the existence of two groups of different perceptions about the management of projects, indicating, according to the managers, there are islands of excellence in project management in some sectors of the state departments. It was also observed that there are eight factors that affect maturity in project management: "Planning and Control", "Development of Management Skills", "Project Management Environment", "Acceptance of the Subject Project Management", "Stimulus to Performance", "Project Evaluation and Learning", "Project Management Office" and "Visibility of Project Managers". It concludes that the project management in state departments of Rio Grande do Norte has no satisfactory levels of maturity in project management, affecting the levels of efficiency and effectiveness of the state apparatus, which shows that some of the assumptions that guide the New Public Management are not getting the levels of excellence nailed by this management model.

**Keywords:** Project Management. Maturity Project Management. Public Management. New Public Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Classificação de Empresas Segundo a Abordagem de Gestão de Projetos .....	31
FIGURA 02 – Evolução das Práticas de Gerenciamento de Projetos .....	32
FIGURA 03 – Modelo de Alinhamento de Projetos a Objetivos Estratégicos .....	33
FIGURA 04 – Relacionamento dos Três Componentes de Melhoria .....	40
FIGURA 05 – Estrutura do <i>Capability Maturity Model</i> .....	42
FIGURA 06 – Modelo dos Componentes do CMMi .....	44
FIGURA 07 – Estrutura do CMMi versão 1.2 .....	45
FIGURA 08 – Funcionamento do OPM3 .....	48
FIGURA 09 – Ciclo de Funcionamento do OPM3 .....	48
FIGURA 10 – Os Cinco Níveis de Maturidade do PMMM.....	49
FIGURA 11 – Componentes da Sobrevivência Organizacional .....	50
FIGURA 12 – Dimensões e Variáveis do Modelo MMGP.....	52
FIGURA 13 – Relação ente as Variáveis e a Maturidade .....	53
FIGURA 14 – Tipos de Concepção de Pesquisa.....	59
FIGURA 15 – Procedimento de Cálculo da Amostra .....	62
FIGURA 16 – Parâmetros de Cálculo da Amostra .....	62
FIGURA 17 – Homogeneidade e Heterogeneidade dos Agrupamentos .....	69
FIGURA 18 – Fatores Percebidos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	102
FIGURA 19 – Dendograma .....	158
FIGURA 20 – Qualidade dos <i>Clusters</i> Encontrados.....	159
GRÁFICO 01 – Gênero dos Gestores por Função Ocupada.....	73
GRÁFICO 02 – Faixa Etária dos Gestores .....	73
GRÁFICO 03 – Grau de Escolaridade.....	74
GRÁFICO 04 – Experiência na Iniciativa Privada .....	75
GRÁFICO 05 – Participação em Cursos de Gerenciamento de Projetos.....	76
GRÁFICO 06 – Trabalho de Acordo com Planejamento Estratégico.....	77
GRÁFICO 07 – Alinhamento dos Projetos com Objetivos Estratégicos .....	78
GRÁFICO 08 – Inovações nos Processos de Trabalho.....	78
GRÁFICO 09 – Classificação da Gestão de Projetos nas Secretarias.....	79
QUADRO 01 - Possíveis Contribuições da Gestão de Projetos para a NPM .....	22
QUADRO 02 – Categorias e Características da Administração Pública Gerencial.....	27
QUADRO 03 – Diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento em geral .....	29
QUADRO 04 – Tendências Recentes em Gerenciamento de Projetos .....	35
QUADRO 05 – Níveis de Maturidade do Modelo CMM.....	41
QUADRO 06 – Níveis de Capacidade da Dimensão <i>Continuous</i> .....	44
QUADRO 07 – Níveis de Capacidade da Dimensão <i>Staged</i> .....	45
QUADRO 08 – Relacionamento entre Dimensões e Variáveis do Modelo MMGP.....	54
QUADRO 09 – Comparação entre os Modelos CMM, CMMi e PMMI .....	56
QUADRO 10 – Comparação entre os Modelos OPM3 e MMGP .....	57
QUADRO 11 – Distribuição Amostral .....	63
QUADRO 12 – Distribuição Amostral Final .....	64
QUADRO 13 – Distribuição das Questões ao Longo das Variáveis .....	66
QUADRO 14 – Sistema de Pontuação para Cálculo da Maturidade – MMGP .....	68
QUADRO 15 – Experiência Profissional dos Gestores .....	75
QUADRO 16 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade dos Coordenadores.....	80
QUADRO 17 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores .....	82
QUADRO 18 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade .....	83
QUADRO 19 – Ranqueamento da Percepção Geral de Maturidade.....	85
QUADRO 20 – Número de Indivíduos por Agrupamento.....	88
QUADRO 21 – Posicionamento Médio dos Agrupamentos ao Longo das Variáveis .....	89

QUADRO 22 – Percepção de Competência Técnica por Agrupamento.....	90
QUADRO 23 – Percepção do Uso de Metodologias por Agrupamento .....	90
QUADRO 24 – Percepção de Informatização de Metodologias para os Agrupamentos.....	91
QUADRO 25 – Percepção em torno das Estruturas Organizacionais por Agrupamento .....	91
QUADRO 26 – Percepção das Competências Comportamentais por Agrupamento.....	92
QUADRO 27 – Percepção de Alinhamento com os Propósitos Organizacionais por Agrupamento ...	93
QUADRO 28 – Percepção do Grau de Maturidade por Agrupamento .....	94
QUADRO 29 – Distribuição dos Indivíduos dos Agrupamentos por Secretaria .....	95
QUADRO 30 – Modelo Final da Análise Fatorial.....	98
QUADRO 31 – Indicadores de Consistência dos Fatores Obtidos.....	103
QUADRO 32 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SET.....	128
QUADRO 33 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SET .....	128
QUADRO 34 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SET .....	129
QUADRO 35 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SETUR.....	130
QUADRO 36 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SETUR.....	130
QUADRO 37 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SETUR.....	131
QUADRO 38 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEDEC .....	132
QUADRO 39 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEDEC.....	132
QUADRO 40 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEDEC.....	133
QUADRO 41 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEEL .....	134
QUADRO 42 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SESED.....	135
QUADRO 43 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SESED .....	135
QUADRO 44 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SESED .....	136
QUADRO 45 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEMARH .....	137
QUADRO 46 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEMARH.....	137
QUADRO 47 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEMARH.....	138
QUADRO 48 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SESAP.....	139
QUADRO 49 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SESAP .....	139
QUADRO 50 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SESAP.....	140
QUADRO 51 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEEC.....	141
QUADRO 52 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEEC.....	141
QUADRO 53 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEEC.....	142
QUADRO 54 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEJUC .....	143
QUADRO 55 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEJUC.....	143
QUADRO 56 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEJUC.....	144
QUADRO 57 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEARH.....	145
QUADRO 58 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEARH .....	145
QUADRO 59 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEARH .....	146
QUADRO 60 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SIN .....	147
QUADRO 61 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SIN.....	147
QUADRO 62 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SIN .....	148
QUADRO 63 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SETHAS.....	149
QUADRO 64 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SETHAS .....	149
QUADRO 65 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SETHAS .....	150
QUADRO 66 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEPLAN.....	151
QUADRO 67 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEPLAN .....	151
QUADRO 68 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEPLAN .....	152
QUADRO 69 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SAPE.....	153
QUADRO 70 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SAPE.....	153
QUADRO 71 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SAPE.....	154
QUADRO 72 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEARA.....	155
QUADRO 73 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEARA .....	155
QUADRO 74 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEARA .....	156
QUADRO 75 – Teste F-ANOVA para Diferenças de Médias .....	159
QUADRO 76 – <i>Alpha de Cronbach</i> .....	161

QUADRO 77 – KMO e Teste de Esfericidade.....	161
QUADRO 78 – <i>Measure Sampling Adequacy</i> .....	161
QUADRO 79 – Comunalidades.....	162
QUADRO 80 – Variância Total Explicada.....	162
QUADRO 81 – Análise Fatorial Não Rotacionada.....	163
QUADRO 82 – Análise Fatorial Rotacionada pelo método <i>Varimax</i> .....	164
QUADRO 83 – Análise Fatorial Final.....	165

## LISTA DE SIGLAS

CMM.....	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMi.....	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CONSAD....	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
ENAP.....	Escola Nacional de Administração Pública
MARE.....	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MMGP.....	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
NPM.....	<i>New Public Management</i>
OCDE.....	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OSCIP.....	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OPM3.....	<i>Organization Project Maturity Model</i>
PASW.....	<i>Predictive Software Analysis for Windows</i>
PMBOK.....	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI.....	<i>Project Management Institute</i>
PMMM.....	<i>Project Management Maturity Model</i>
PNAGE.....	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
SEI.....	<i>Software Engineering Institute</i>
SPSS.....	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1. Problema .....	15
1.2. Justificativa .....	19
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Geral.....	23
1.3.2. Específicos: .....	23
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>24</b>
2.1. A Nova Gestão Pública .....	24
2.2. Gerenciamento de Projetos .....	29
2.3. Maturidade em Gestão de Projetos .....	36
2.3.1. <i>Capability Maturity Model</i> – CMM .....	40
2.3.2. <i>Capability Maturity Model Integration</i> – CMMi .....	43
2.3.3. <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> – OPM3 .....	47
2.3.4. <i>Project Management Maturity Model</i> – PMMM .....	49
2.3.5. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP .....	51
2.3.6. Comparação Entre Modelos .....	55
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
3.1. Tipo do Estudo .....	58
3.2. População e Amostra .....	60
3.3. Instrumento e Processo de Coleta de Dados .....	64
3.4. Tabulação e Análise dos Dados .....	67
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
4.1. Caracterização do Perfil dos Gestores.....	72
4.2. Percepção dos Índices de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	80
4.3. Padrões de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	87
4.4. Fatores Percebidos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	96
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>160</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto no qual este trabalho se insere, de forma a contextualizar o novo padrão de gestão pública, imposto pelas demandas sociais, e a importância do gerenciamento de projetos para as organizações modernas, resultando na formulação do problema de pesquisa. Em seguida, apresenta-se uma argumentação teórico-empírica, tida como justificativa para o desenvolvimento de estudos sobre gestão de projetos no setor público, abordando a relevância do estudo e suas possíveis contribuições. Por fim, apresentam-se os objetivos geral e específicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.1. Problema

A gestão pública vem passando por uma série de mudanças nas últimas décadas advindas de reformas administrativas nas burocracias públicas. A abordagem mais recente teve como principais expoentes a Inglaterra e os Estados Unidos, na década de 1980, e passou a ser chamada de *New Public Management* (NPM), apoiada, basicamente, na melhoria da *performance* do Estado (MARTINS; IMASATO; PIERANTI, 2007; PRADO; PÓ, 2007; REZENDE, 2004; 2002).

O surgimento desta corrente teórica teve como base a argumentação de que a burocracia estatal era inoperante, insulada, ineficiente e incapaz de enfrentar os desafios impostos pela sociedade moderna (LYNN JR., 2001). Sua origem remonta à crise do estado intervencionista, causada, em grande parte, pelo elevado comprometimento fiscal dos estados, o que ocasionou dificuldades, cada vez mais elevadas, no que concerne ao atendimento das demandas da população.

Nesta perspectiva, Ormond e Löffler (1999) afirmam que a crescente aderência a este novo modelo pode ser explicada pelos desafios globais que são enfrentados pelos países no presente, como limitações fiscais, pressões de grupos empresariais, mudanças tecnológicas e sócio-demográficas, entre outras.

Em consonância com esta afirmação, Giacomo (2005) argumenta que a mudança para este paradigma de administração pública – também conhecido como modelo gerencial – surgiu como resposta à globalização, em decorrência da crença de que esta poderia representar uma dificuldade adicional ao processo de formulação e implementação de políticas públicas nacionais e complementa afirmando que:

A introdução, em grande escala, das tecnologias de informação e comunicação, vem alterando de modo significativo as formas de organização e realização do trabalho no setor público, em todos os níveis, desde os mais modestos até aqueles que demandam um conhecimento mais especializado. O cenário internacional reforça essa tese: restrições fiscais, competição global, crescente complexidade e interdependência entre os setores público e privado, além de uma maior pressão da sociedade por eficiência [...] a substituição do velho modelo burocrático-weberiano, autocentrado, para uma abordagem de caráter mais gerencialista, implica, necessariamente, uma clara definição de responsabilidades e uma destinação muito criteriosa dos recursos públicos (GIACOMO, 2005, p. 160).

No Brasil, as ações que deram início ao processo de reforma em busca de uma aproximação ao modelo gerencial, que se encontrava em plena expansão nos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, foram acentuadas através da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE em 1995 (ABRUCIO, 2007).

Segundo Rezende (2004; 2002), a reforma gerencial brasileira se espelhou basicamente nas ações que já vinham sendo tomadas por outros países, principalmente os Estados Unidos e a Inglaterra e, teve como base dois pilares: ajuste fiscal e mudança institucional.

A reforma no âmbito do ajuste fiscal consistiu, basicamente, em reduzir os gastos públicos, otimizando a utilização de recursos do tesouro para conseguir maior eficiência financeira. Já a mudança institucional se apoiava, principalmente, na reestruturação dos desenhos organizacionais da burocracia, em busca de maiores níveis de flexibilidade e agilidade no serviço público (REZENDE, 2004; 2002).

Autores como Jones e Thompson (2000) apontam, dentro deste novo paradigma, que processos organizacionais comuns na iniciativa privada como os de reestruturação, reengenharia, reinvenção e realinhamento, compõem a nova gerência pública afirmando que ao obedecê-las obter-se-á um governo com maior capacidade de resposta, mais efetivo e eficiente no longo prazo.

Nesta perspectiva, este modelo de gestão pública é visto como a aplicação de princípios gerenciais do setor privado no setor público e, dentro desta concepção, “implica numa ênfase da gerência de contratos, na introdução de mecanismos de mercado no setor público e na vinculação estabelecida entre o pagamento e o desempenho.” (ORMOND; LÖFFLER, 1999, p. 69)

Sintetizando a ideia do gerencialismo, Freitas Jr. e Pereira (2009) afirmam que este modelo busca dar maior agilidade à gestão pública, através de um processo de flexibilização

da estrutura burocrática, no qual o Estado passa a agir com princípios de uma empresa, sendo o cidadão seu cliente, ou seja, o consumidor de seus serviços.

Os níveis de adequação dos governos municipais, estaduais e do próprio governo federal em relação ao novo modelo gerencial diferem e, em estudo sobre a reforma do estado no federalismo brasileiro, Abrucio (2005) conclui, com base em pesquisa realizada pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE, que os estados brasileiros possuem uma série de problemas como organização de informações, gestão de recursos humanos, articulação com o sistema de planejamento e a adoção de mecanismos de governança, principalmente no âmbito interno do setor público.

Em cenários como os enfrentados contemporaneamente pelos governos em nível nacional e subnacional a preocupação com a melhoria da eficiência e eficácia no gerenciamento dos projetos públicos ganha ainda mais destaque, uma vez que é através do sucesso destes projetos que as instituições públicas conseguem alcançar o objetivo de prestar serviços de qualidade aos cidadãos e resolver seus complexos problemas organizacionais, sendo este último, o principal foco das publicações nos diversos *journals* especializados (SÖDERLUND, 2004).

Para Kerzner (2006), a sistematização das práticas de gerenciamento de projetos contribui diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, tornando as empresas focadas em resultados. O autor complementa, afirmando que a aceitação dessas práticas nos diversos setores da economia se intensificou após a recessão de 1979/1983 mobilizando as organizações a trabalhar com a gestão de projetos numa perspectiva de planejamento e objetivos de longo prazo.

Na administração pública o cenário não foi diferente, principalmente no Reino Unido que, como resposta à crise do estado intervencionista, criou uma série de agências em seu Programa *Next Steps* baseadas no gerenciamento de projetos para a mensuração da *performance* do aparelho do Estado (HALL; HOLT; PURCHASE, 2003). A criação destas agências e as discussões sobre o NPM ocorrem em um corte temporal aproximado ao momento em que a gestão de projetos se intensificou, segundo Kerzner (2006), nos diversos setores econômicos.

Em consonância com este cenário, o gerenciamento de projetos no setor público tem atraído o interesse de diversos estudiosos desde a década de 1980, como um desdobramento da crescente pressão para que as estruturas públicas passassem a adotar princípios de

eficiência (ARNABOLDI; AZZONE; SAVOLDELLI, 2004; CRAWFORD *et al.*, 2003; BALDRY, 1998).

Nos países em desenvolvimento a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos também se intensificou ao longo dos anos, como uma necessidade crescente para a implementação de projetos estruturantes. Abassi e Al-Mharmah (2000) argumentam que estes países nem sempre dispõem de ferramentas, métodos e técnicas modernas que ajudem seus projetos a alcançar os objetivos propostos. Isso faz com sejam necessários o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem uma maior sistematização de projetos, não só em países em desenvolvimento, mas em qualquer organização.

A gestão de projetos também se destaca nas organizações públicas não apenas por meio de projetos internos, mas também pela contratação de organizações prestadoras de serviços e, até mesmo, para financiamento de algumas de suas atividades por meio de aportes de recursos oriundos de outras esferas governamentais e instituições financeiras como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

É neste sentido que Prado (2008) afirma que o mundo de hoje depende de projetos e que a execução de projetos complexos e de grande porte está se tornando cada vez mais comum para o atendimento das diversas necessidades envolvidas, tornando crescente o desafio das organizações em como gerenciar estes projetos com eficiência, ou seja, dentro dos prazos e custos previstos.

Com a crescente popularização das práticas de gerenciamento de projetos e sua importância para as organizações, criaram-se diversas ferramentas de avaliação de maturidade em gestão de projetos que possibilitam que as organizações consigam verificar o seu estágio atual e traçar diretrizes para melhorar o gerenciamento de seus projetos (PRADO, 2008; OPM3, 2003; SEI, 2002; 2001; KERZNER, 2001). A maioria destas ferramentas busca mensurar a maturidade em gerenciamento de projetos por meio de formulários que evidenciam a percepção dos gestores sobre a forma como os projetos são desenvolvidos na organização. Neste sentido, os resultados obtidos por estas ferramentas são o reflexo da visão dos gestores sobre o fenômeno, o que pode resultar em visões diferentes para cada indivíduo.

Entre os diversos estudos desenvolvidos sobre o tema por meio da aplicação de metodologias, destaca-se o trabalho de Prado e Archibald (2009) que vêm realizando pesquisas sistemáticas desde 2005 para o acompanhamento dos níveis de maturidades de organizações de diferentes setores no Brasil. Ao longo destas pesquisas, os autores identificaram que as organizações públicas da administração direta são as que apresentam os

menores índices de maturidade em gerenciamento de projetos, ou seja, são as menos eficientes e eficazes na gestão de seus projetos.

Inseridas na classificação de organizações públicas da administração direta se encontram as Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, ou seja, órgãos ligados diretamente ao poder central do Estado com responsabilidade de gestão das atividades públicas.

Com base neste contexto, o presente estudo tem como norte a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual a percepção de maturidade dos gestores públicos, das secretarias estaduais, do Rio Grande do Norte sob a gestão de seus projetos?*

## **1.2. Justificativa**

O gerenciamento de projetos tem se mostrado um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, pois os projetos estão diretamente relacionados ao conjunto de atividades que resultam em inovações organizacionais como produtos, serviços e processos (KERZNER, 2001).

Esta crescente importância se apoia no fato de que a gestão de projetos pode ser considerada a melhor maneira para o gerenciamento de empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais que caracterizam processos como os de inovação, aprimoramento ou de adaptação ao meio ambiente organizacional, fazendo com que o sucesso de organizações nas práticas de gerenciamento de projetos encoraje cada vez mais organizações a olhar seriamente para a gestão de projetos (PINTO, 2002).

Nesta perspectiva de inovação organizacional e adaptação ao ambiente é possível encontrar pontos, na visão de Bresser-Pereira (1998, p.10) sobre o Estado do século XXI, em que o bom gerenciamento de projetos no setor público seria fundamental para o alcance dos objetivos públicos:

[...] Nossa previsão é a de que o Estado do século vinte-e-um será um Estado Social-Liberal: social porque continuará a proteger os direitos sociais e a promover o desenvolvimento econômico; liberal, porque o fará usando mais os controles de mercado e menos os controles administrativos, porque realizará seus serviços sociais e científicos principalmente através de organizações públicas não-estatais competitivas, porque tornará os mercados de trabalhos mais flexíveis, porque promoverá a capacitação dos seus recursos humanos e de suas empresas para a inovação e a competição internacional. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.10)

Neste sentido, os princípios da reforma gerencial proposta por Bresser-Pereira, ao longo de seu período como Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, se encontravam alinhados com as ações adotadas pelos países da ODCE no qual o gerenciamento de projetos consistia em uma ferramenta importante para dar suporte aos pilares da reforma. Isto ocorria por meio da utilização de uma série de práticas gerenciais que possibilitavam maior governança, responsabilização e eficiência entre as partes envolvidas.

A crescente importância dada ao gerenciamento de projetos em organizações públicas, privadas e do terceiro setor pode ser verificada por meio da criação de instituições como a *Project Management Institute* – PMI focada especificamente na concessão de certificações internacionais que atestam para o conhecimento das melhores práticas em gerenciamento de projetos, compiladas em um *handbook* denominado *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK. Isto tem levado as organizações a acreditar que pessoas com estas certificações possuem uma visão sistêmica da importância dos projetos para o sucesso organizacional, além de conhecer em profundidade as melhores práticas de gestão de projetos.

Neste sentido, estas instituições têm crescido em número de estabelecimentos e de membros. Segundo o PMI-SP (2010) – primeira subsidiária do PMI no Brasil – existem, no Brasil, dezoito ramificações do PMI ao longo de todas as regiões do território nacional com o intuito de promover maior profissionalismo na gestão de projetos nos negócios, universidades e organizações profissionais locais. Com o crescente número de subsidiárias o número de certificações emitidas pelo PMI passou de pouco menos de 10.000 certificações em 1998 para mais de 228.000 em 2007, com um aumento de mais de 100% entre os anos de 2005 e 2007 (PEREIRA, 2007).

Este crescimento se deu como consequência do atual modelo econômico e social no qual as instituições públicas e privadas estão inseridas, de tal forma em que o desenvolvimento de metodologias que pudessem verificar de forma quantitativa o desempenho organizacional no gerenciamento de seus projetos passou a ser vital para o alcance de seus objetivos. Isto ocorreu através da constatação dos gestores de que a simples utilização de práticas de gerenciamento de projetos não significa, necessariamente, que a organização vai obter sucesso (KERZNER, 2001).

Nesta perspectiva surgiram diversas metodologias de diagnóstico do nível de maturidade em gerenciamento de projetos com destaque para o *Organizational Project Management Maturity Model* – OPM3, o *Capability Maturity Model* – CMM, *Capability Maturity Model Integration* – CMMi, o *Project Management Maturity Model* – PMMM e, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP. Sendo este último

desenvolvido no Brasil através de pesquisa realizada por Prado (2008) com instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

Todos estes modelos visam apresentar para as organizações um relatório detalhado dos principais pontos de gerenciamento de projetos, servindo como um diagnóstico no qual as organizações poderão se apoiar para traçar diretrizes em busca de uma maior profissionalização na gestão de seus projetos.

De acordo com Maximiano e Rabechini Jr. (2002, p.6) “todos os modelos apontam para o estabelecimento de indicadores que procuram possibilitar comparações entre o desempenho do projeto e a maturidade do gerenciamento.” Jucá Jr. e Amaral (2005) complementam esta visão afirmando que a maturidade em gestão de projetos faz referência ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de técnicas de gerenciamento de projetos. Nesta linha de raciocínio, o projeto terá maior probabilidade de sucesso se obtiver maiores índices de gerenciamento.

Segundo Prado (2008) este assunto ganhou destaque por três razões: a primeira consiste no fato de que as organizações perceberam que um maior amadurecimento em gerenciamento de projetos propicia resultados mais previsíveis; a segunda razão é crescente conscientização da importância do gerenciamento de projetos para concretizar suas estratégias e; a terceira consiste na crença de que existe um caminho de amadurecimento para se atingir a excelência.

Nesta perspectiva, realizar estudos de diagnóstico de maturidade em gerenciamento de projetos em organizações públicas possibilita uma maior compreensão acerca de como estas organizações podem atuar para melhorar seus padrões gerenciais em busca de resultados como proposto pelo modelo de gestão pública gerencial.

O alinhamento entre a gestão de projetos com alguns dos princípios norteadores da NPM e da reforma gerencial brasileira, pode ser visualizado no Quadro 01 através da descrição da função destes princípios e a forma como se relacionam com a gestão de projetos.

<b>Princípios</b>	<b>Função na Reforma do Estado</b>	<b>Relação com a Gestão de Projetos</b>
<i>Accountability</i>	A responsabilização era tida na reforma como um objetivo intermediário fundamental para a prestação de contas dos governantes para a sociedade, alcançada por meio de mecanismos de gerenciamento de contratos por resultados (SANO; ABRUCIO, 2008).	O gerenciamento de projetos permite uma definição clara de responsáveis por cada uma das atividades do projeto nos quais podem ser verificados os prazos, custos e equipamentos e acompanhados por meio de marcos (PMBOK, 2008).
Inovação	A reforma do estado focava na inovação dos instrumentos de política social, com o intuito de promover maior abrangência e melhor qualidade na prestação dos serviços, se apoiando nos princípios do	De acordo com Rabechini Jr e Carvalho (1999) a inovação pode ser representada por um ciclo de aprendizado que envolve atividade de experimentação, experiência, reflexão e consolidação,

	<i>workfare</i> Schumpeteriano, na construção de um Estado Social-Liberal (BRESSER-PEREIRA, 1998; BRASIL, 1995).	sendo a gestão de projetos aderente a estes elementos por meio da concepção de estruturas organizacionais que favorecem estas atividades.
Flexibilidade	Esta característica estava direcionada à mudança de enfoque da gestão pública nacional em relação à introdução de uma lógica de resultados nas atividades desempenhadas pelo Estado, com o intuito de prover um novo conjunto de informações para os cidadãos (SANO; ABRUCIO, 2008).	Um estado direcionado para a prestação de serviços públicos com base em projetos obteria maior flexibilidade no sentido de atender demandas específicas da sociedade, como uma consequência do processo de descentralização iniciado pela reforma.
Público Não-Estatal	A prestação de serviços públicos não-estatais na reforma do estado brasileira ocorreria por meio da transformação de organizações estatais em organizações de direito privado, mas pública e não-estatal, como as OSCIP's (BRESSER-PEREIRA, 1998).	A prestação de serviços públicos não-estatais na reforma do estado poderia ocorrer mediante aprovação de projetos de prestação de serviços públicos por Organizações Sociais – OS como as OSCIP's e acompanhados por meio de contratos.
Governança	Consiste na utilização de um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas e abrange assuntos referentes ao poder de controle e gestão de uma organização (MARQUES, 2007).	A utilização de ferramentas de gestão de projetos permite uma visão holística sobre os projetos públicos e propicia suporte efetivo na mensuração e no acompanhamento dos projetos em torno dos resultados pretendidos (MARTINS; MARINI, 2010).

QUADRO 01 - Possíveis Contribuições da Gestão de Projetos para a NPM

Fonte: Elaboração própria a partir de diversos.

O gerenciamento de projetos de forma sistemática consiste em um conjunto de ferramentas que pode ajudar organizações a atuar de forma orientada aos resultados determinados em suas perspectivas estratégicas, pois organizações que adotam uma postura de gestão de projetos focam na melhoria contínua de seus processos e no alcance dos objetivos organizacionais (SHERIF, 2008). Em um modelo de estado orientado para o alcance de resultados, o gerenciamento de projetos pode contribuir para uma melhor prestação de serviços públicos e melhor estruturação dos quadros gerenciais do serviço público.

De forma geral as organizações são sensíveis às ferramentas, práticas e modelos de gerenciamento de projetos que podem trazer benefícios para seu desenvolvimento e que permitem maior adaptabilidade ao ambiente nos quais estão inseridas (SILVEIRA, 2008).

Neste sentido, a relevância social e empírica do estudo recai na possibilidade de ampliar a visão da importância do gerenciamento de projetos nas instituições públicas de forma a contribuir para uma melhor prestação de serviços públicos.

A realização deste estudo é de interesse do pesquisador pelo fato de já ter participado de uma série de projetos de consultoria e ver a gestão de projetos como uma temática em ascensão na academia e nos setores público e privado, o que culmina em inúmeras oportunidades de estudo.

Com base no exposto, as contribuições que este estudo pretende alcançar são: a) contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos acerca da maturidade em gestão de projetos, através da utilização de técnicas quantitativas pouco exploradas por estudos nacionais nesta área; b) oferecer subsídios para a resolução de problemas empíricos enfrentados por gestores públicos e da iniciativa privada sobre gerenciamento de projetos e; c) situar o leitor nos conceitos e características associadas ao gerenciamento de projetos e a importância de melhorar suas práticas de gestão, principalmente no setor público.

### **1.3. Objetivos**

Tomando como base o fato de que a obtenção de um melhor amadurecimento no gerenciamento de projetos pode tornar as instituições públicas mais eficientes e focadas nos resultados, como proposto pelo modelo gerencial de administração pública, o presente projeto de pesquisa tem como objetivos:

#### **1.3.1. Geral**

Mensurar a percepção de maturidade em gerenciamento de projetos dos gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte.

#### **1.3.2. Específicos:**

- a) Verificar a percepção dos gestores sob os índices de maturidade em gestão de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte;
- b) Identificar padrões homogêneos de percepção sobre a gestão de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte;
- c) Obter os fatores percebidos de maturidade em gerenciamento de projetos pelos gestores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, tratar-se-á do referencial bibliográfico que norteou a elaboração desta dissertação. Inicialmente é definido, discutido e caracterizado o conceito de Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial, de forma a situar sinteticamente a evolução da administração pública brasileira até o presente modelo. Posteriormente, são discutidas as principais definições e práticas em gerenciamento de projetos e os principais modelos de maturidade.

### 2.1. A Nova Gestão Pública

O movimento gerencialista surge com “o objetivo de suplantando a administração burocrática e suas disfunções” e adquire grande repercussão após a publicação do livro “Reinventando o Governo” dos autores Osborne e Gaebler em 1995 (FREITAS JR.; PEREIRA, 2009, p. 3).

Esta nova orientação tem início com uma série de reformas administrativas iniciadas na década de 1980 nos Estados Unidos e Inglaterra procurando responder à crise do Estado intervencionista, também conhecido como Estado do Bem-Estar Social (MARTINS; IMASATO; PIERANTI, 2007; PRADO; PÓ, 2007; REZENDE, 2004; 2002).

Na Inglaterra, principal expoente deste movimento, o NPM foi associado a uma série de iniciativas específicas como a criação das agências do programa *Next Steps* – fundamentadas em gerenciamento de contratos baseados em projetos –, desenvolvimento de sistemas de informações para ministros, a carta do cidadão, entre outros (BARBERIS, 1998).

Esta série de reformas tornou-se um tema central em muitos países como consequência do processo de globalização, que segundo Giacomo (2005) poderia representar uma dificuldade adicional no processo de formulação e implementação de políticas públicas, caso os governos desconsiderassem a nova realidade global de seus países.

Para Barberis (1998), o NPM tem sido associado implícita e explicitamente com diversas abordagens teóricas de administração pública como a teoria da escolha pública, mantendo, em alguns momentos, *links* com outras teorias e modelos de natureza neoliberal, na busca de se manter flexível às diversas abordagens com o intuito de aumentar a eficiência do estado.

Segundo Wise (2002), as reformas administrativas são vistas no bojo da NPM de forma a transmitir a ideia de que maiores níveis de eficiência em consonância com uma

orientação voltada para o mercado correspondem, à grande maioria das mudanças e inovações contemporâneas no setor público.

Samaratunge, Alam e Teicher (2008) argumentam que a NPM tem sido vista como um rótulo de uma série de reformas inspiradas na crença de que as técnicas de gestão do setor privado em conjunto com mecanismos de mercado poderiam aumentar a eficiência do setor público e melhorar a qualidade dos serviços ofertados à população.

Nesta mesma linha de raciocínio, Keating (2001) argumenta que na grande maioria dos países membros da OCDE, as reformas direcionadas ao novo modelo de gestão pública envolviam uma mudança cultural de paradigma que tentava combinar modernas práticas de gestão com uma lógica econômica, mas sem perder o núcleo central dos serviços públicos.

Este modelo de gestão pública tem como base a utilização intensa de práticas gerenciais como a descentralização, delegação de autoridade e controle sobre o desempenho, com forte ênfase na eficácia do serviço público (GIACOMO, 2005). Seguindo esta linha de raciocínio Maesschalck (2004) afirma que a reforma buscava introduzir a utilização de sistemas de gerenciamento de *performance*, maior responsabilização e *accountability* para os gestores públicos, maior competição no setor público e introdução de práticas de gerenciamento da qualidade.

Diferentemente do paradigma burocrático de administração pública, guiado por um sistema de tomada de decisão totalmente hierárquico e focado em regras e processos, a nova gestão pública é caracterizada, segundo Keating (2001, p.145) por:

- Foco nos resultados em termos de eficiência, efetividade, qualidade do serviço e no ganho dos beneficiários;
- Um ambiente de gestão descentralizado que melhor combina autoridade e responsabilidade, no qual as decisões são tomadas de forma a prover *feedback* dos usuários dos serviços públicos e de outros grupos de interesse;
- Maior foco nos clientes e na provisão de suas escolhas por meio da criação de um ambiente competitivo com outras organizações públicas e competidores não governamentais;
- Maior flexibilidade para explorar alternativas de custo mais efetivas para a provisão e regulação dos serviços públicos, incluindo a utilização de mecanismos do setor privado como cartas de cobrança, *vouchers* e venda de direitos de propriedade e;
- *Accountability* para resultados e para o estabelecimento de processos equitativos que dêem maior atenção para uma gestão de riscos.

Mesmo com a crescente repercussão internacional sobre a temática, Samaratunge, Alam e Teicher (2008) indicam que a atenção dada aos processos de reforma nos países emergentes ou em vias de desenvolvimento tem sido limitada. O desenvolvimento da crítica desenvolvida pelos autores recai no fato de a academia internacional não ampliar o escopo de estudos que atualmente se encontra muito limitado nos países membros da OCDE.

No Brasil, as práticas no bojo deste paradigma têm início com o que se costuma chamar de Reforma Bresser, através do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, cuja plataforma foi construída com base em um diagnóstico que enfatizava falhas na Constituição de 1988 e, “se apoiava na tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da nova gestão pública” (ABRUCIO, 2007, p. 71).

O Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, elaborado pela equipe do então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, focava, basicamente, em três pontos: 1) definição de objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; 2) garantia de autonomia para o administrador público no que tange à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, à sua disposição para a consecução dos objetivos fixados e; 3) controle dos resultados.

Bresser se apoiou numa ideia mobilizadora: a de uma administração voltada para resultados, ou modelo gerencial, como era chamado à época. A despeito de muitas mudanças institucionais requeridas para se chegar a este paradigma não terem sido feitas, houve um “choque cultural”. Os conceitos subjacentes a esta visão foram espalhados por todo o país e, observando as ações de vários governos subnacionais, percebe-se facilmente a influência destas ideias na atuação de gestores públicos e numa série de inovações governamentais nos últimos anos (ABRUCIO, 2007, p. 72)

É este processo de mudança que leva a ENAP (2009) a afirmar que a administração pública brasileira tem se esforçado em busca de uma maior profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade. Isto ocorre por meio de um empenho geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, o qual pode ser percebido em âmbito federal, estadual e municipal (ENAP, 2009, p. 25).

As principais características deste modelo são sintetizadas por Freitas Jr. e Pereira (2009) por meio de seis categorias que, na visão dos autores, pode simplificar a visualização das principais características norteadoras do modelo gerencial de administração pública, conforme exposto no quadro 02, a seguir:

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Recursos Humanos	Maior flexibilidade, <i>downsizing</i> , terceirizações, capacitação dos recursos.
Modernização da Gestão	Descentralização, flexibilidade na gestão, horizontalização das estruturas, orientação para o cidadão.
Orientação para o Cidadão	Prestação de contas ao cidadão, <i>accountability</i> .
Articulações Interinstitucionais	Privatização, publicização, terceirizações, organizações sociais e conselhos, parcerias público-privadas.
Equilíbrio Fiscal	Adequação dos custos às receitas, limites estabelecidos para o endividamento
Capacidade de Aplicação Eficiente dos Recursos	Redução dos custos e aumento na qualidade; eficiência; controle <i>a posteriori</i> dos resultados

QUADRO 02 – Categorias e Características da Administração Pública Gerencial

Fonte: Freitas Jr. e Pereira (2009)

Nesta perspectiva, a reforma gerencial estava focada na melhoria da gestão pública por meio de mecanismos que aumentassem sua eficiência organizacional em termos de custos, estrutura e articulação com demais atores envolvidos na prestação de serviços públicos de forma a orientar as ações para as necessidades dos cidadãos.

O modelo gerencial não pode ser considerado uma verdade absoluta, mesmo com as significativas melhoras no aparelho do estado, uma vez que, como qualquer outro modelo, também é passível a críticas como as desenvolvidas por Schubert (2009) que considera este modelo de gestão apenas uma moda passageira, que tem sido tratado na esfera política como *slogan* governamental. Outra crítica ao modelo corresponde ao fato de que apesar da grande repercussão da *New Public Management*, nem sempre esta alcança os resultados esperados, principalmente em países em desenvolvimento, pois estes apresentam traços culturais que impedem a plena concepção do modelo gerencial (PILLAY, 2008).

A reforma gerencial no Brasil, apesar de institucionalizada por meio de um Ministério, não conseguiu atingir os mesmos resultados em todas as esferas governamentais. Em nível estadual, a principal instituição focada na discussão de ideias para a melhoria gerencial dos estados é o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração – CONSAD fundado em 2000 com o intuito de: i) coordenar e articular os interesses comuns dos Estados; ii) propor políticas públicas nas áreas de atuação das Secretarias Estaduais de Administração e dos órgãos correlatos; iii) participar do processo de formulação e implementação de políticas públicas nacionais e; iv) interagir com os segmentos da sociedade em busca de relações mais justas e igualitárias no contexto de uma ordem democrática (CONSAD, 2010).

Nesta perspectiva, Abrucio e Gaetani (2008) afirmam que após sua criação, o CONSAD, trabalhou, principalmente, na discussão e disseminação de inovações e modelos de modernização administrativa, visto que no Brasil as reformas estaduais se processam posteriormente às federais, mesmo sem a existência de uma relação de subordinação entre tais esferas governamentais.

Para Sano (2008), a criação do CONSAD ocorreu como resposta a um histórico de enfraquecimento dos estados em detrimento do Governo Federal, no qual a modernização do Estado entrou na agenda por meio da criação de um ministério, com um Plano Diretor focado na modernização da administração pública federal. O autor complementa afirmando que com o fortalecimento do CONSAD e a criação do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE deu-se início a um processo de intensificação da articulação horizontal (entre estados) e vertical (dos estados para com o Governo Federal).

Com o advento dos princípios de administração gerencial nos estados, deu-se início a um processo de reestruturação dos governos estaduais em busca de uma melhor arquitetura governamental, ou seja, passou-se a se pensar em nível estadual uma série de princípios e padrões para organizar a forma pela qual as estratégias organizacionais estaduais deveriam ser implementadas (MARTINS, 2006).

Para Abrucio (2005), a modernização dos estados da federação deveria ter sido iniciada em paralelo com a Constituição de 1988, como um desdobramento da descentralização e democratização do poder político no Brasil que ajudou a aumentar a importância dos governos subnacionais em termos de execução de políticas sociais como educação, saúde e segurança pública. No entanto, os processos de reforma do aparelho estatal desenvolvidos no Brasil, inclusive o de 1995, não se preocupou com a criação de mecanismos focados em melhorar as administrações públicas estaduais, “até mesmo porque não havia um projeto de repasse de funções aos estados e municípios” (ABRUCIO, 2005, p. 405).

De forma sintética, Paula (2007) argumenta que a edificação da nova gestão pública ocorreu com base em princípios neoconservadores que buscavam aumentar a eficiência do estado por meio de mecanismos baseados em propostas neoliberais e nas recomendações da teoria da escolha pública, ganhando maior repercussão com a crise do Estado Keynesiano e se caracterizando, basicamente, pela transformação de ideias, valores e práticas desenvolvidos no setor privado como um referencial para o setor público.

## 2.2. Gerenciamento de Projetos

Um projeto, na concepção de Kerzner (2001), diz respeito a uma série de atividades e tarefas com um objetivo específico, que possuem começo, meio e fim definidos e, consomem recursos humanos e materiais, além de serem multifuncionais, uma vez que atravessam diversas linhas funcionais da estrutura organizacional.

A definição de Kerzner (2001) está diretamente alinhada com o guia de melhores práticas PMBOK (2008) que conceitua um projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com início e fim previamente determinados.

De acordo com Srivannaboon e Milosevic (2006), o gerenciamento de projetos consiste em uma área de especialização da gestão empresarial, semelhante a outras áreas de atuação funcionais das organizações, usada para realizar uma série de objetivos, estratégias e tarefas dentro de um cronograma e orçamento bem definidos.

Nesse sentido, o PMBOK (2008, p. 12) define o gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus objetivos”. Para o guia, isto ocorre por meio da utilização de uma série de processos integrados em grupos que compõem o ciclo de vida de um projeto.

Apesar de ser considerada uma área de especialização da gestão empresarial, a gestão de projetos difere do gerenciamento em geral, pois exige maiores padrões de flexibilidade de planejamento das atividades. Uma síntese das principais diferenças pode ser verificada no quadro a seguir:

<b>Gerenciamento de Projetos</b>	<b>Gerenciamento em Geral</b>
Não há rotina, por isso todas as atividades devem ser gerenciadas;	Atividades são rotineiras, permitindo o gerenciamento por exceção;
Falta de rotina provoca alto nível de conflito, o que torna a habilidade de gestão de conflitos muito importante;	Devido à rotina, há baixo nível de conflito;
O sucesso depende criticamente de bom planejamento;	Sucesso é menos dependente de planejamento. Orçamento futuro é geralmente uma alteração de orçamento passado
O trabalho necessariamente deve ser realizado cruzando fronteiras organizacionais, em função da multidisciplinaridade exigida pelos projetos;	A maior parte do trabalho rotineiro é realizada dentro de setores e departamentos. Interação com outros setores existe, mas não é substancial
Geralmente, o gerente do projeto tem pouca autoridade sobre a equipe de projeto e não há relação de subordinação entre o gerente e sua equipe.	Relações de subordinação bem definidas, com autoridade clara do gerente sobre sua equipe.

QUADRO 03 – Diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento em geral  
Fonte: Manterl *et al* (2004) *apud* Spelta (2009)

O conceito de gerenciamento de projetos passou por uma evolução nos últimos anos, no qual a visão tradicional de que o gestor de projetos consistia em um especialista, normalmente contratado por empresas de engenharia, para uma nova perspectiva dentro das

organizações, participando de inúmeros quadros em posições médias e elevadas nos organogramas organizacionais (BARBER, 2004).

Esta mudança de paradigma foi acentuada ainda mais nos últimos anos, tornando vital a figura de gestor de projetos para melhorar a eficiência e a previsibilidade de sucessos dos projetos organizacionais. Tal posição tem acentuado a demanda por profissionais qualificados nesta área tendo em vista o diferencial que podem proporcionar tanto para instituições públicas quanto para as de natureza privada.

O raciocínio básico subjacente ao gerenciamento de projetos na maioria dos artigos e textos publicados em revistas como o *Project Management Journal*, diz respeito à adoção de práticas de gerenciamento de projetos como uma forma de enfrentar e resolver os complexos problemas enfrentados pelas organizações (SÖDERLUND, 2004). Em termos de complexidade, as organizações públicas não são diferentes, pois estas vivem um conflito entre as transformações e inovações impostas pelo ambiente contemporâneo ante uma dinâmica burocrática arraigada em sua cultura organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

Nesse sentido, as práticas de gerenciamento de projetos têm sido percebidas pelas organizações como uma forma de alinhar suas ações com metas estratégicas e, organizar, de forma sistemática, as principais operações da organização buscando melhorar os níveis de competitividade e a qualidade dos serviços prestados (KERZNER, 2006; 2001).

Em seu início, as práticas de gerenciamento de projetos enfrentaram diversas resistências à mudança, pois sua utilização acarretaria em diversas alterações na forma de se trabalhar das organizações, que na década de 1960 se encontravam em um ambiente de pouca turbulência empresarial. Kerzner (2006) elenca alguns pontos, que segundo ele, foram determinantes na resistência das organizações em adotar práticas de gerenciamento de projetos, conforme segmentação apresentada na figura a seguir:

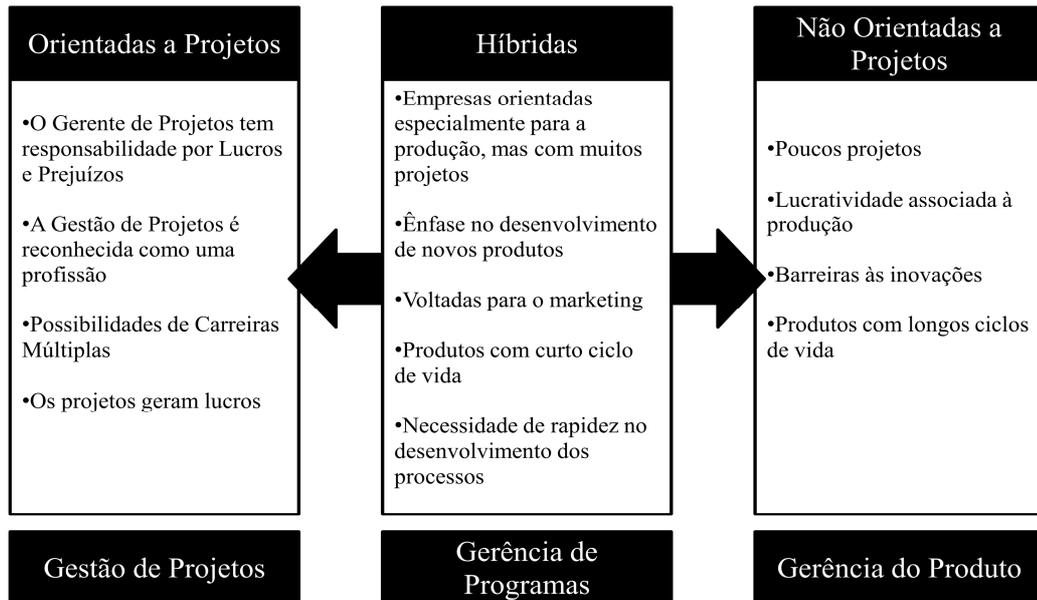


FIGURA 01 – Classificação de Empresas Segundo a Abordagem de Gestão de Projetos  
Fonte: Kerzner (2006)

De acordo com Kerzner (2006), inicialmente, admitia-se a gestão de projetos apenas em empresas cuja orientação era focada em projetos, nas quais os gerentes eram responsáveis pelas perdas e lucros da organização, inibindo os gestores a adotar, de forma sistemática, as práticas de gestão de projetos em outras organizações. Cabe salientar que o mesmo fator é determinante, para a propagação futura das técnicas de gerenciamento de projetos nas organizações de qualquer natureza.

Em relação às empresas híbridas, ou seja, empresas com uma estrutura tradicional, mas que possuía algumas pequenas divisões voltadas para o desenvolvimento de projetos – uma vez que o ciclo de vida dos produtos e serviços começou a diminuir – o autor revela que as práticas eram rejeitadas por outra razão. Estas empresas tinham no *marketing* e nos resultados das vendas sua principal fonte de lucro e, por isso, rejeitavam a adoção sistemática de práticas de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006).

Os setores não orientados a projetos tinham como principal característica a lucratividade associada à produção, na qual o ciclo de vida dos produtos era longo, o que não estimulava a inovação e, conseqüentemente, a adoção de práticas de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006).

O que se verifica a partir da leitura dos cenários apontados por Kerzner (2006) é que a estabilidade econômica e social não pressionava as organizações ao constante processo de inovação e redução do ciclo de vida dos produtos, como ocorre hoje, fazendo com que a gestão de projetos não fosse algo necessário para o incremento dos lucros e geração de riquezas para os acionistas.

Para White e Fortune (2002), o gerenciamento de projetos se encontra bem desenvolvido e aceito como uma área de pesquisa acadêmica e experiência profissional, nas quais inúmeras técnicas e métodos têm sido desenvolvidos e propagados através de livros, revistas e organismos profissionais, contemplando os aspectos de um projeto da sua gênese ao seu término. No entanto, até alcançar este nível de reconhecimento, diversas ações foram desenvolvidas para mudar a postura de empresários e organizações que não aceitaram as práticas desenvolvidas na década de 1960 por meio de projetos espaciais, militares e da construção civil (KERZNER, 2006). Esta percepção levou o autor a segmentar as práticas de gestão de projetos em três grandes momentos, conforme ilustrado na figura a seguir:



FIGURA 02 – Evolução das Práticas de Gerenciamento de Projetos  
Fonte: Kerzner (2006)

Ao longo do período chamado pelo autor de “Gestão de Projetos Tradicional”, o que se verificou foi o domínio das práticas de gerenciamento de projetos por corporações que se enquadravam em áreas vitais para os países envolvidos com a Guerra Fria, com destaque para as organizações militares e aeroespaciais. De acordo com Kerzner (2006), as equipes envolvidas nos projetos desta época trabalhavam em regime de dedicação exclusiva, deixando custos e cronograma praticamente em segundo plano. Para o autor, estas práticas fizeram com que organizações de outros setores adotassem uma postura de distanciamento das práticas de gerenciamento de projetos, uma vez que as notícias veiculadas na mídia evidenciavam grandes atrasos e custos de até 300% acima do esperado pelas organizações. Tais evidências resultaram em um moroso processo de aceitação e adoção das práticas de gerenciamento de projetos ao longo dos 30 anos seguintes.

O período denominado “Renascimento” mostrou uma significativa mudança na postura das empresas dos mais diversos setores da economia, pois para Kerzner (2006) elas perceberam que a adoção de práticas sistematizadas de gerenciamento de projetos poderia contribuir para o aumento de sua lucratividade. Neste período, a gestão de projetos começou a ser aplicada, também, em projetos de pequeno porte, por meio de equipes multidisciplinares que já começavam a contar com o apoio de ferramentas computacionais específicas para a gestão de projetos (KERZNER, 2006).

O terceiro período tem início em um contexto de recessão econômica, forçando as empresas a adotarem novas práticas como Gestão da Qualidade Total e a redução do ciclo de

desenvolvimento de novos produtos, além de gerar a constatação de que o processo de tomada de decisões precisaria ser descentralizado para aumentar a eficiência organizacional e, que a forma de fazer isto seria por meio da sistematização das práticas de gerenciamento de projetos por meio de um alinhamento com os planejamentos estratégicos das organizações (KERZNER, 2006).

Assim, a gestão de projetos começou a se destacar como um conjunto de ferramentas que poderia ajudar as organizações a enfrentar a nova complexidade do ambiente organizacional contemporâneo. Kerzner (2006) finaliza a descrição da evolução de projetos, afirmando que a distinção entre as práticas de gerenciamento tradicionais e as modernas só pôde ocorrer em decorrência da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos por organizações que pretendiam mostrar para clientes, funcionários e demais interessados que haviam melhorado suas práticas de gestão. Dentro desta perspectiva, passaram a ser desenvolvidos modelos que possibilitam o alinhamento dos projetos com os objetivos das organizações, como o modelo apresentado a seguir:

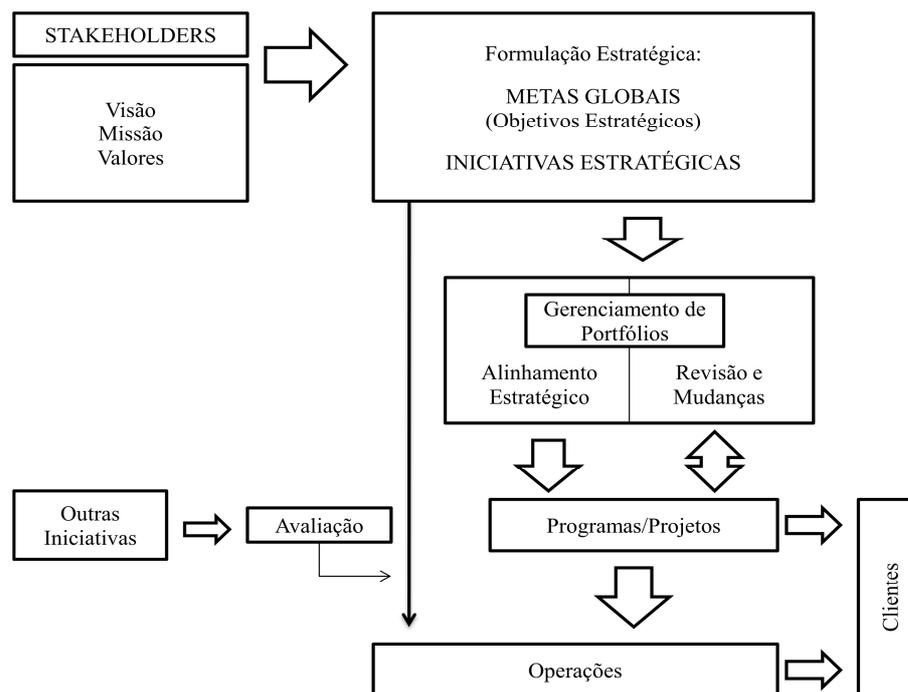


FIGURA 03 – Modelo de Alinhamento de Projetos a Objetivos Estratégicos  
Fonte: Prado (2004)

O que Prado (2004), Stefanovic (2007), Kerzner (2006) e outros atores que abordam o planejamento estratégico numa perspectiva de alinhamento estratégico pregam é que as iniciativas estratégicas, desenvolvidas através das metas globais da organização, precisam se desdobrar em programas e projetos que juntamente com os processos organizacionais tradicionais contribuam para a satisfação dos clientes e o alcance das metas organizacionais.

Stefanovic (2007) destaca que a gestão de projetos pode assumir uma postura estratégica nas organizações de diferentes maneiras. Na primeira, o gerenciamento de projetos é visto como o ponto vital para a implementação da estratégia e se destaca por meio da criação de novos produtos, serviços e processos que crie ou aumente a vantagem competitiva da organização. Na segunda forma, os resultados do negócio (lucro de uma nova linha de produtos, aumento da participação de mercado, entre outros) dependem diretamente dos projetos subjugando as decisões operacionais aos projetos da organização. Na terceira e última forma, o gerenciamento de projetos pode ser encarado sob a ótica de uma visão baseada em recursos na qual são identificados os principais componentes estratégicos da organização, direcionando os projetos para sua melhoria.

O que se verifica contemporaneamente é que as organizações utilizam a gestão de projetos para realizar a estratégia organizacional, gerenciar a execução das operações, aperfeiçoar o desempenho organizacional, incrementar a previsibilidade de resultados e aumentar a competitividade, tornando-se um fator crítico para o sucesso das organizações (SILVEIRA, 2008). Esta visão de projetos deu ainda mais visibilidade para a gestão de projetos e contribuiu para uma maior disseminação de suas práticas.

Um exemplo dessa expansão pode ser verificada por meio da criação de diversas associações internacionais voltadas a qualificação de gestores em projetos e no desenvolvimento de técnicas de gestão, como as exemplificadas por Thomas e Mengel (2008):

Ao longo dos últimos 10 anos, vários padrões surgiram e têm contribuído para aumentar o grau de profissionalismo da gestão do projeto. A *International Project Management Association* – IPMA, que representa os membros de várias organizações nacionais, principalmente na Europa, Ásia e África desenvolveu suas próprias normas e programa de certificação, que é composto de um quadro central e do processo de garantia de qualidade além de programas nacionais desenvolvido pelos membros da associação. Em 1996, o *Australian Institute of Project Management* – AIPM publicou o padrão nacional de Competência para o Gerenciamento de Projetos, que foi aprovada pelo governo australiano como parte do sistema do país de qualificação nacional. A Associação para a Gestão de Projetos na Inglaterra também criou normas de competência em torno do gerenciamento de projetos. Outras organizações de projetos de dimensões nacionais, estão envolvidas ativamente no desenvolvimento da profissão na África do Sul, Japão e China (THOMAS; MENGEL, 2008, p. 305).

A principal obra com objetivo de reunir um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos é o PMBOK, com sua quarta edição lançada em 2008. Para este guia, as principais práticas em gestão de projetos podem ser segmentadas em nove áreas: 1)

integração; 2) escopo; 3) tempo; 4) custos; 5) qualidade; 6) recursos humanos; 7) comunicações; 8) riscos e; 9) aquisições.

A ideia geral que permeia o PMBOK é reunir as principais técnicas de gerenciamento de projetos em um manual que estimule sua utilização sistemática, mas de forma adaptada a realidade de cada organização. Significa dizer que os gestores de projetos precisam ter a sensibilidade de adotar apenas o que é aplicável para a organização em um determinado estágio de maturidade no gerenciamento de seus projetos e, após a adoção destas práticas pelas pessoas, passar a introduzir novas técnicas (se necessário).

Nas edições anteriores do guia, verificava-se que o conjunto de técnicas apresentadas pelo mesmo não conseguia responder a todas as demandas impostas por organizações públicas e privadas. Isto motivou o desenvolvimento de pesquisas para aprofundar alguns temas já abordados no guia e outros que mesmo em sua última edição ainda não são contemplados ou são contemplados superficialmente, como:

<b>Tópicos</b>	<b>Definições</b>
Gerenciamento do Risco	Desenvolvimento de sistemas mais sofisticados e metodologias para uma melhor avaliação dos riscos do projeto.
Gerenciamento do Tempo	Novos movimentos no gerenciamento do tempo, como a criação da <i>Critical Chain Project Management</i> – CCPM, que ofereceu significativos avanços às técnicas tradicionais.
Gerenciamento das Estruturas Organizacionais	Surgimento de dois movimentos importantes na estrutura organizacional que são o crescimento das organizações e o uso crescente de escritórios de gerenciamento de projetos.
Coordenação da Equipe do Projeto	Criação de significativos avanços no desenvolvimento da equipe do projeto como o reforço na cooperação funcional e a criação do modelo de equilíbrio entre as equipes do projeto.
Gerenciamento dos Custos	Elaboração de novos métodos para controlar os custos e crescente adesão à técnica de análise de valor agregado, até então pouco utilizada.
Impacto de Novas Tecnologias	A internet e os demais avanços tecnológicos deram origem a uma maior utilização de equipes virtuais, com a criação de grupos que nunca poderiam interagir fisicamente, mas que devem trabalhar em estreita colaboração para o sucesso do projeto.

QUADRO 04 – Tendências Recentes em Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado a partir de Pinto (2002)

Em decorrência de um cenário organizacional ainda mais complexo, novos temas estão ganhando mais espaço, como a maturidade na gestão de projetos, tida por Prado (2008) como um fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais, visto que permite um diagnóstico completo da situação atual da empresa e indica os principais pontos que precisam ser abordados em um planejamento de crescimento da maturidade.

Em síntese, as práticas de gerenciamento de projetos são vistas, contemporaneamente, como algo que está diretamente relacionado com a garantia de alcance das metas estratégicas das organizações, em decorrência de um ambiente organizacional cada vez mais complexo e mutável no qual a eficiência e o alcance de resultados são vitais para a sobrevivência das

organizações (PRADO, 2009; 2008; SILVEIRA, 2008; KERZNER, 2006; 2001; PRADO; ARCHIBALD, 2004).

### **2.3. Maturidade em Gestão de Projetos**

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos se relaciona, na perspectiva de Jucá Jr. e Amaral (2005), ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos utilizados por uma organização.

Kerzner (2006) considera a maturidade em gestão de projetos como nada mais do que o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência, em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucessos dos projetos. No entanto, o autor salienta que a mera utilização de ferramentas e sistemas de apoio ao gerenciamento de projetos não garante que a organização se encontre madura ou que venha a conseguir que seus projetos obtenham sucesso, pois estes dependem de forças motrizes oriundas de problemas e oportunidades organizacionais como eficiência, efetividade e competitividade. Tais questões precisam ser tratadas por meio de práticas gerenciais sólidas e, desta forma, contribuem para a condução dos projetos em uma direção adequada.

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, p. 90)

Outra definição pode ser encontrada em Vergopia (2008) que conceitua a maturidade em gerenciamento de projetos em uma perspectiva de eficiência e eficácia. Para o autor, a maturidade pode ser vista uma relação entre a capacidade de finalização de projetos dentro de especificação como prazo e orçamento, de forma consistente.

Mesmo sem a existência de um consenso sobre a definição de maturidade em gerenciamento de projetos, os posicionamentos dos diversos autores que vêm ao longo dos últimos anos trabalhando com a temática convergem no sentido de refletir a busca de objetivos organizacionais por meio da melhoria contínua em gerenciamento de projetos, utilizando-se de “conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas, sistemas e processos” (PEREIRA, 2007, p. 27) e descrevendo em que medida uma organização consegue entregar de forma consistente um projeto (VERGOPIA, 2008).

A preocupação crescente com este tema ocorre como uma consequência da percepção das organizações de que os projetos constituem a melhor forma de mudança em cenários complexos como os enfrentados na atualidade e, desta forma, têm seu conceito diretamente relacionado ao sucesso ou fracasso dos projetos (PRADO, 2008; RABECHINI JR., 2005).

Neste sentido, Prado (2008) e Pereira (2007) afirmam que a ascensão de estudos e elaboração de diversos modelos de avaliação de maturidade em gestão de projetos tem início na década de 1990, com base no modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de *software* (SW-CMM) desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o *Systems Engineering Institute* – SEI com foco em aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de *software*.

Com o desenvolvimento deste modelo, o conceito de maturidade – cuja origem remonta à Gestão da Qualidade Total – começa a ser aplicado no gerenciamento de projetos, integralizando a perspectiva de que as organizações avançam através de uma série de níveis de maturidade com objetivo de melhorar a qualidade dos processos de desenvolvimento de *softwares* (SIDENKO, 2006). Esta apropriação do conceito de maturidade para o gerenciamento de projetos de *softwares* resultou, posteriormente, em sua expansão para o gerenciamento de projetos de qualquer natureza (SIDENKO, 2006).

Existem diversos modelos de diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos, o primeiro – o CMM – tem seu foco voltado para projetos de desenvolvimento de *software*, outros como o OPM3 estão voltados para o alinhamento dos projetos para com a estratégia do negócio e, modelos como o CMMi, o PMMM e o MMGP se propõem de forma semelhante ao CMM a classificar as organizações em níveis de maturidade, de forma a ampliar os conceitos iniciais de projetos de *software* para qualquer projeto organizacional.

Além desses, inúmeros outros modelos de maturidade desenvolvidos internamente nas organizações são usados, mas desconhecidos por comunidades acadêmicas e profissionais. Muitos desses modelos possuem características particulares às suas organizações, possivelmente adaptadas e/ou interpretadas com base nos modelos mundialmente conhecidos. Muitas organizações estão redefinindo e/ou entendendo o real significado de maturidade para os seus negócios. Na abordagem central dos modelos de maturidade está a busca pela convergência competitiva dos seus projetos que, a seu modo e forma, procuram desenvolver as melhores práticas em gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2008, p. 38).

O pressuposto básico destes modelos diz respeito à capacidade das organizações atingirem, com base em objetivos pré-determinados, elevado desempenho de seus projetos por meio de uma série de procedimentos consistentes (VERGOPIA, 2008).

De forma geral, os modelos de maturidade visam integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de melhorar o desempenho organizacional (YAZICI, 2009). Os estudos nesta área também se destacam no cenário organizacional e acadêmico através da tentativa de compreender as razões pelas quais alguns projetos falham e outros não, de forma a desenvolver métodos que garantam sustentabilidade no sucesso dos projetos por meio de um adequado processo de gerenciamento (SIDENKO, 2006).

Para Kerzner (2006, p.216), todas as organizações acabam atingindo algum grau de maturidade em gestão de projetos – que pode ser identificada em uma área funcional específica, em uma unidade inteira ou em uma divisão – mas isto, normalmente, não ocorre em curto prazo, podendo-se levar até mesmo décadas para atingir um primeiro nível de amadurecimento. Para o autor “o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer” possibilitando mudanças na organização a partir da aceitação e evolução dos processos de gerenciamento de projetos.

A temática ganhou notoriedade na área de gerenciamento de projetos ao longo dos anos, principalmente após o lançamento do CMM, culminando com o desenvolvimento de inúmeras outras metodologias e maior repercussão entre estudiosos e empresas, que passaram a visualizar a temática como fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais (YAZICI, 2009; VERGOPIA, 2008; KERZNER, 2001).

Por meio de uma análise longitudinal de estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos, Mullaly (2006) constatou que a principal razão para o crescimento desta área de estudos recai no fato de que o desenvolvimento de habilidades organizacionais é um ponto crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo esta a principal justificativa para o desenvolvimento de modelos e estudos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Os artigos e documentos seminais da área recaem sobre trabalhos do SEI em conjunto com a Universidade Carnegie Mellon, com destaque para o trabalho de Humphreys (1992, *apud* Mullaly, 2006) denominado “Introdução à melhoria de processos de *software*” (tradução do autor). Outro trabalho de destaque foi desenvolvido por Paulk *et al* (1993) que estabelece as práticas-chave do modelo CMM, traçando melhorias para o aperfeiçoamento do modelo desenvolvido por sua equipe.

Os principais *journals* responsáveis pela divulgação dos trabalhos nesta área são o *Project Management Journal* e o *International Journal of Project Management*, com destaque

para os *papers* de Yazici (2009), Mullaly (2006), Cooke-Davies e Arzymanow (2003), Andersen e Jessen (2003), Jugdev e Thomas (2002), entre outros.

Inúmeros trabalhos de pós-graduação também têm levado o tema em consideração, a exemplos de estudos desenvolvidos por Beadell (2009), Sherif (2008), Vergopia (2008), Stefanovic (2007) e Sidenko (2006). Estes trabalhos buscam, em sua maioria, revelar novas dimensões de impacto sobre a maturidade em gerenciamento de projetos, bem como a proposição de novos fatores e métodos de análise deste fenômeno.

No Brasil, o cenário se encontra em estágio inferior de desenvolvimento, a exemplos do baixo número de artigos publicados em anais de eventos como o EnANPAD, que por meio de levantamento realizado pelo autor deste trabalho, só foram localizados três artigos publicados sobre a temática. No entanto, há de se destacar que trabalhos vêm sendo desenvolvidos em outras áreas, principalmente em Engenharia (em suas diversas ramificações) e que trabalhos em nível de pós-graduação já estão sendo desenvolvidos com maior representatividade.

Entre os principais trabalhos desenvolvidos no Brasil, destacam-se as teses de Silveira (2008), Santos Neto (2007) e de Rabechini Jr – transformada em livro em 2005 com apoio da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Em nível de mestrado, também vêm sendo desenvolvidos estudos como os de Andrade Filho (2009), Kanup (2009), Santos (2009), Pereira (2007), Harrison (2006) e Noro (2006). Em sua grande maioria, os trabalhos de mestrado, têm se resumido à simples aplicação de metodologias por meio de estudos de caso, com o objetivo de investigar a maturidade de uma organização e realizar uma análise de como esta poderia atuar para melhorar a gestão de seus projetos.

Com o intuito de ampliar a discussão sobre os principais modelos de maturidade existentes, faz-se, a seguir, uma descrição das principais ferramentas que nortearam o processo de construção do referencial teórico deste estudo.

### 2.3.1. *Capability Maturity Model – CMM*

O CMM pode ser considerado o precursor dos modelos de análise de maturidade em gerenciamento de projetos, com origem na primeira metade da década de 1990 e foco em projetos de desenvolvimento de *software* (PRADO, 2008; PEREIRA, 2007; MULLALY, 2006; SIDENKO, 2006). Este modelo é responsável pela absorção do conceito de maturidade, oriundo da Gestão da Qualidade Total, para a área de gerenciamento de projetos de *software* e, posteriormente, para a gestão de projetos de qualquer natureza.

De acordo com Vergopia (2008), o modelo surge através da crescente necessidade do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em aprimorar o gerenciamento de seus projetos de *software*, resultando na criação do *Software Engineering Institute – SEI*. Para o autor, esta ferramenta resultava em um instrumento de avaliação padronizado, focado na melhoria dos processos de gerenciamento de projetos. É nesta linha de raciocínio que Paulk *et al.*, (1993) afirmam que o CMM busca descrever um caminho evolucionário e disciplinado de melhoria dos processos referentes ao desenvolvimento de *software*. Isso seria feito por meio da determinação da maturidade organizacional no gerenciamento destes processos e da identificação de questões críticas que poderiam afetar a qualidade dos *softwares* em desenvolvimento e dos processos organizacionais (BAUMERT; McWHINNEY, 1992).

As raízes deste modelo se encontravam nos padrões de Gestão da Qualidade Total que pregava que a qualidade de qualquer produto está diretamente relacionada com a qualidade dos processos responsáveis pelo desenvolvimento dos mesmos (VERGOPIA, 2008; SIDENKO, 2006).

Para a melhoria do desempenho organizacional em gerenciamento de projetos de *software* seria necessário a triangulação de três componentes: pessoas, processos e tecnologia (CURTIS, HEFLEY, MILLER, 1995). O inter-relacionamento entre estes componentes pode ser visualizado na figura a seguir:

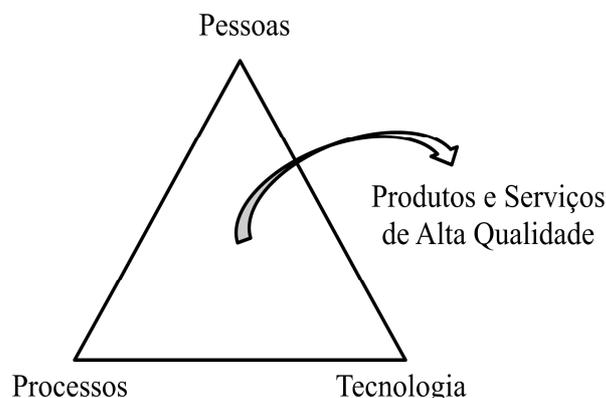


FIGURA 04 – Relacionamento dos Três Componentes de Melhoria  
Fonte: Curtis, Hefley, Miller (1995)

O *framework* proposto pelo CMM provê uma estrutura conceitual focada na melhoria do gerenciamento dos processos de desenvolvimento de *software* de forma consistente e organizada, com o objetivo de ajudar as organizações a obter maior controle sobre o desenvolvimento e manutenção de seus processos de projetos de *software* por meio da determinação do nível de maturidade e, apresentando uma série de atividades que podem contribuir para a melhoria desta maturidade (VERGOPIA, 2008).

O modelo inicial desenvolvido pelo SEI na Carnegie Mellon University classifica as organizações de *software* em cinco níveis de maturidade baseados em sua sofisticação e utilização de práticas de gestão em seus projetos (VERGOPIA, 2008; YEO; REN, 2008; PAULK *et al.*, 1993). Cada um dos cinco níveis de maturidade são compostos por *Key Process Areas – KPA*, que correspondem a atividades que quando executadas coletivamente identificam pontos que precisam ser melhoradas para melhoria da maturidade em cada nível (VERGOPIA, 2008; PAULK *et al.*, 1993).

Os cinco níveis de maturidade mensurados pelo *Capability Maturity Model* podem ser visualizados no quadro a seguir:

Níveis	Descrição
Inicial	Neste nível os processos de gerenciamento de <i>software</i> se encontram em estágio inicial e, ocasionalmente, podem estar em situação caótica. Poucos processos se encontram definidos e o sucesso depende do esforço individual. Nenhuma metodologia foi desenvolvida para facilitar o sucesso dos projetos. Não existem programas de treinamento em gerenciamento de projetos e, os alto-executivos não veem a importância da padronização dos processos em toda a organização.
Repetitivo	Processos básicos de gerenciamento de projetos são estabelecidos para redução de custos, cronogramas e funcionalidades. A organização adquire maior disciplina no sentido de repetir processos de sucesso. Um guia básico de gerenciamento de projetos começa a ser desenvolvido em toda a organização, mas sua utilização não é generalizada para todos os projetos.
Definido	Os processos de <i>software</i> para as áreas de gestão e engenharia estão documentados, padronizados e integrados a um modelo padrão de processos de <i>software</i> para toda a organização. Todos os projetos usam uma versão padronizada aprovada pela organização. Programas de capacitação em gerenciamento de projetos são desenvolvidos em toda a organização.
Gerenciado	Mensurações detalhadas sobre a qualidade dos produtos e dos processos de <i>software</i> são coletadas. Os processos de desenvolvimento de <i>software</i> e os produtos são quantitativamente entendidos e controlados por meio de indicadores como tempo de execução, custos e outras métricas. A organização possui foco na qualidade e ferramentas e treinamento para apoiar o desenvolvimento dos projetos.
Otimizado	A melhoria contínua dos processos é ativada por meio de um <i>feedback</i> quantitativo dos processos e das ideias e tecnologias inovadoras. Toda a organização está focada na melhoria contínua dos processos. Tecnologia e melhoria de processos são planejadas e gerenciadas como atividades normais da organização.

QUADRO 05 – Níveis de Maturidade do Modelo CMM

Fonte: Elaborado a partir de Vergopia (2008) e Paulk (1999)

De acordo com Paulk *et al.*, (1993) todos os níveis do modelo de maturidade são compostos por diversas áreas-chave dos processos (KPA's), com exceção do primeiro nível. Estes KPA's são organizados em cinco seções chamadas características comuns que, por sua

vez, especificam as práticas-chave que, quando realizadas coletivamente, possibilitam que os objetivos da área chave seja alcançado com sucesso e a maturidade da organização aumente. Esta sistemática forma a estrutura do *Capability Maturity Model*, como é possível verificar na figura a seguir:

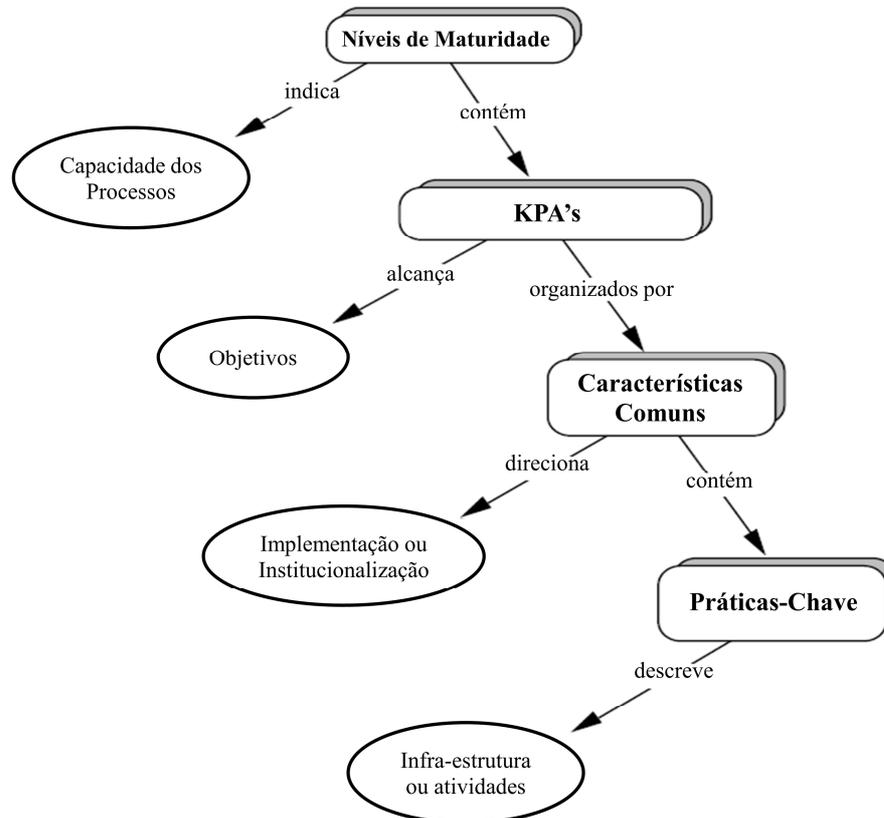


FIGURA 05 – Estrutura do *Capability Maturity Model*  
Fonte: Paulk *et al.*, (1993)

De acordo com Vergopia (2008), o CMM possui quatro formas de utilização prática: A primeira diz respeito a utilização do *framework* para identificação de pontos fortes e fracos da organização, o que poderia ajudar na identificação e priorização de melhorias nos processos da organização. A segunda forma corresponde à utilização por empresas contratantes de projetos de *software* que poderiam verificar se as empresas contratadas são confiáveis ou não. O terceiro seria a utilização por parte da gerência para buscar uma melhor compreensão acerca dos processos de projetos de desenvolvimento de *software*. O quarto e último ponto consiste na utilização da equipe para ajudar a definir e melhorar os processos de *software* do ponto de vista técnico e tecnológico dos processos.

### 2.3.2. *Capability Maturity Model Integration – CMMi*

O *Capability Maturity Model Integration* foi desenvolvido com o apoio de diversas empresas ao longo do globo que, até então, eram usuárias do CMM e dos diversos suplementos gerados para o modelo. A adoção e ajuda no desenvolvimento do CMMi ocorreu com o intuito de possuir um *framework* de maturidade completo, ou seja, que integrasse todos os complementos que haviam sido desenvolvidos para o CMM (SEI, 2002; 2001).

Seguindo essa linha de raciocínio, Vergopia (2008) afirma que o CMMi é um modelo híbrido no qual vários modelos de maturidade desenvolvidos por organizações militares, industriais e o próprio SEI foram agrupados. Para o autor o agrupamento desses modelos em um só teve por objetivo: (i) eliminar qualquer inconsistência entre os modelos e reduzir redundâncias; (ii) simplificar e integrar os modelos para utilização em diferentes tipos de organização e; (iii) aumentar a compreensão em torno dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos usando terminologias, componentes e estilos comuns.

O SEI, em conjunto com a Carnegie Mellon University, teve como foco principal o desenvolvimento de um *framework* integrado com processos consensuais que acomodassem múltiplas disciplinas e fosse flexível o suficiente em diferentes representações (SEI, 2002; 2001). De acordo com Vergopia (2008), estas representações consistem em uma aproximação da maturidade organizacional, chamada pelo SEI (2002; 2001) de “*staged*” e o desenvolvimento da capacidade dos processos conhecido como “*continuous*”.

De forma semelhante ao CMM, o CMMi consiste em um modelo de melhoramento de processos de projetos. No entanto, o SEI (2006) afirma que este *framework* é formado pelo agrupamento das melhores práticas existentes para a melhoria de produtos e serviços. Em outras palavras, o CMMi possui um escopo de atuação mais amplo que o CMM que tinha em seu foco a melhoria da maturidade dos processos de desenvolvimento de *software*.

O modelo dos componentes da versão 1.1 do CMMi pode ser visualizado a partir da figura a seguir:

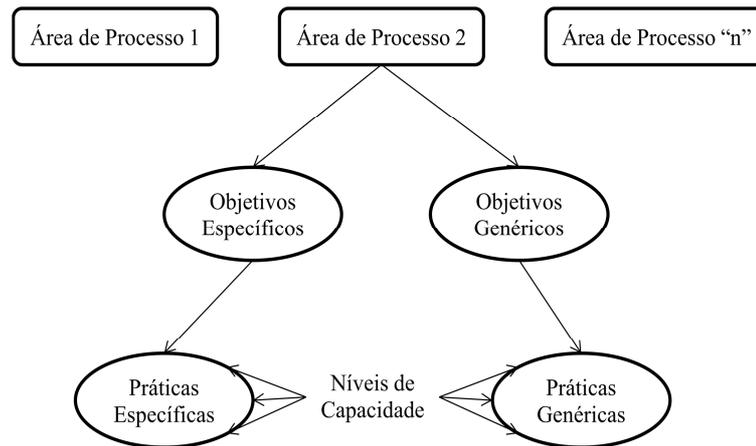


FIGURA 06 – Modelo dos Componentes do CMMi  
Fonte: SEI (2002; 2001)

Como é possível verificar, os objetivos específicos organizam as práticas específicas e os objetivos genéricos organizam as práticas genéricas no qual cada prática específica e genérica corresponde a um nível de capacidade, nos quais os objetivos específicos e genéricos são aplicados para áreas específicas de processos (SEI, 2002; 2001).

Os objetivos genéricos, em conjunto com suas práticas, são aplicados em múltiplas áreas de processos, definindo uma sequência de níveis de capacidade que representam melhorias na implementação e efetividade de todos os processos que a organização deseja melhorar (SEI, 2002; 2001).

Como o CMMi é um modelo focado na melhoria dos processos, as organizações devem realizar um mapeamento dos principais processos que devem passar por melhorias, possibilitando maior controle dos processos e aumento nos seus níveis de maturidade (SEI, 2002; 2001).

Da mesma forma que o CMM, o CMMi mensura o nível de maturidade e de capacidade por meio de níveis. Como o *framework* é composto por duas dimensões (*staged* e *continuous*) os níveis diferem para cada uma delas.

Os níveis de capacidade estão relacionados à representação de qualquer organização em termos de melhoria de seus processos para cada área de processos segmentados em seis estágios que variam de 0 a 5 (SEI, 2002; 2001).

Níveis de Capacidade	Nomenclatura
0	Incompleto
1	Realizado
2	Gerenciado
3	Definido
4	Quantitativamente Gerenciado
5	Otimizado

QUADRO 06 – Níveis de Capacidade da Dimensão *Continuous*  
Fonte: SEI (2002; 2001)

Cada um dos níveis de maturidade do modelo está associado a objetivos genéricos da organização em conjunto com práticas genéricas e específicas.

Os níveis de maturidade pertencem a outra dimensão, a *staged*, e são aplicados aos níveis de maturidade organizacional numa perspectiva mais ampla e em uma escala diferente da visualizada na dimensão *Continuous*.

Níveis de Capacidade	Nomenclatura
1	Inicial
2	Gerenciado
3	Definido
4	Quantitativamente Gerenciado
5	Otimizado

QUADRO 07 – Níveis de Capacidade da Dimensão *Staged*  
Fonte: SEI (2002; 2001)

De acordo com o SEI (2002; 2001), a dimensão “*Continuous*” tem mais representações, em termos de níveis, pelo fato de possuir em seu escopo processos básicos e avançados o que amplia sua complexidade e exige maior fragmentação dos níveis como forma de possibilitar uma visão mais ampla dos processos.

Com o passar dos anos e o rápido aumento de competitividade de complexidade no ambiente organizacional, o SEI desenvolveu uma nova versão do CMMi buscando se adequar a nova dinâmica empresarial e lançou, em 2006, a versão 1.2 do *framework*.

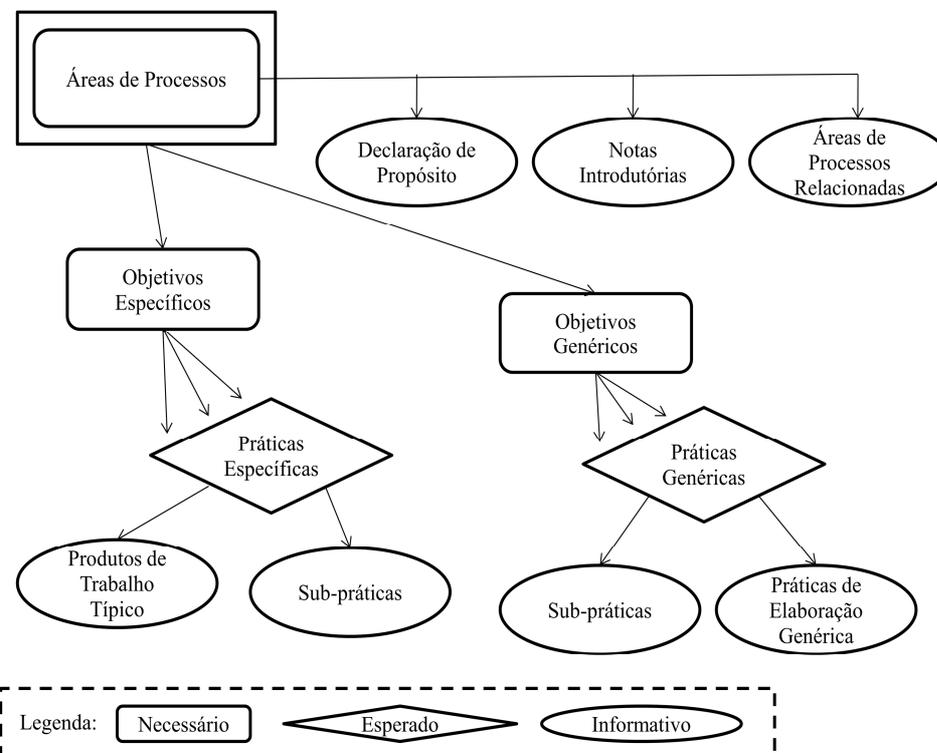


FIGURA 07 – Estrutura do CMMi versão 1.2

Fonte: SEI (2006)

A versão 1.2 do CMMi considera que os processos de uma área correspondem a um agrupamento de práticas relacionadas numa área da organização que, quando implementados

coletivamente, satisfazem um conjunto de objetivos considerados importantes para a organização e para a melhoria da área (SEI, 2006).

Neste modelo, a declaração de propósito descreve o objetivo da área do processo como um componente informativo. Enquanto isso, as notas introdutórias descrevem os principais conceitos da área de processos e, as áreas de processos relacionadas são listas de processos relacionados que refletem o relacionamento entre as áreas de processos da organização (SEI, 2006).

Os objetivos específicos, nesta versão do CMMi, correspondem a características únicas que podem satisfazer uma área de processos. Neste sentido, são utilizados para ajudar a determinar o quanto os processos de uma área estão sendo satisfatórios. Em relação aos objetivos genéricos, percebe-se que estes recebem esta nomenclatura pelo fato de poderem ser utilizados em múltiplas áreas de processos descrevendo características comuns para a institucionalização de um processo em uma determinada área (SEI, 2006).

As práticas específicas são descritas como uma atividade que é considerada importante para o alcance de um objetivo específico. O *framework* segmenta este tópico em: (i) produtos de trabalho típico que representam um determinado *output* relacionado a um conjunto de processos e; (ii) sub-práticas, sendo estas uma descrição detalhada que provê um direcionamento para a interpretação e implementação de uma prática genérica ou específica (SEI, 2006).

Uma prática genérica consiste na descrição de uma atividade que é considerada de elevada importância para a organização e pode ser associada a um objetivo genérico e são consideradas componentes informativos do modelo (SEI, 2006).

O último ponto do modelo é constituído por práticas de elaboração genérica que aparecem como um guia para mostrar como uma prática genérica deve ser aplicada em uma área de processos (SEI, 2006).

Mesmo com o avanço de versão do modelo, não houve inovações em relação às dimensões (*staged* e *continuous*) da primeira versão do *framework*, como também não houve avanços em relação aos níveis de classificação desses níveis, sendo estes os principais pontos abordados por críticos ao modelo.

### **2.3.3. Organizational Project Management Maturity Model – OPM3**

O OPM3 foi desenvolvido pelo PMI em resposta à crescente demanda organizacional por ferramentas que possibilitassem diagnosticar o quão boa estas se encontravam em relação à gestão de seus projetos. O modelo tem, como foco, diagnosticar o nível de maturidade através de um *checklist* para avaliar o estágio de competência das organizações, apresentando os passos necessários para que as organizações avaliadas passem para um estágio superior, dentro de uma hierarquia de quatro níveis (OPM3, 2003).

Cabe salientar que através da evolução dos níveis de maturidade organizacional verificar-se-á, segundo o modelo, um melhor alinhamento dos projetos para com a estratégia organizacional, o que tornaria o desempenho da organização diretamente alinhado com a eficiência e eficácia obtidas por seus projetos.

Por se tratar de uma ferramenta desenvolvida pelo PMI ao longo de seis anos (1998 – 2003), o OPM3 representa um dos modelos mais citados em artigos nacionais e internacionais sobre análise organizacional de maturidade em gerenciamento de projetos.

Sua construção se deu por meio de uma equipe de voluntários não remunerados fragmentados em diversos países com a missão de criar um modelo para “avaliar e desenvolver capacidades associadas à entrega de projetos com sucesso, conforme planejado e consistentes com a obtenção da estratégia e melhoria da eficácia organizacional” (PEREIRA, 2007: p. 30).

O PMI considera o OPM3 um modelo global de avaliação da maturidade em decorrência de seu desenvolvimento contar com a participação e consenso de profissionais da área de gerenciamento de projetos de 35 países (OPM3, 2003).

Este modelo se encontra estruturado em torno de um questionário com 151 questões dicotômicas que devem ser respondidas pelos gerentes e membros da equipe de gerenciamento de projetos que receberão pesos através de um aplicativo desenvolvido pelo PMI e que gerará o resultado final do diagnóstico de maturidade da organização.

O OPM3 (2003) é constituído por um conjunto de três elementos: i) conhecimento; ii) avaliação e; iii) melhoria. Estes elementos funcionariam, segundo o modelo, como engrenagens, no qual maiores níveis de conhecimento em gerenciamento de projetos levariam a organização a praticar processos de avaliação e posteriormente buscar a melhoria. Isto pode ser visualizado na figura a seguir:

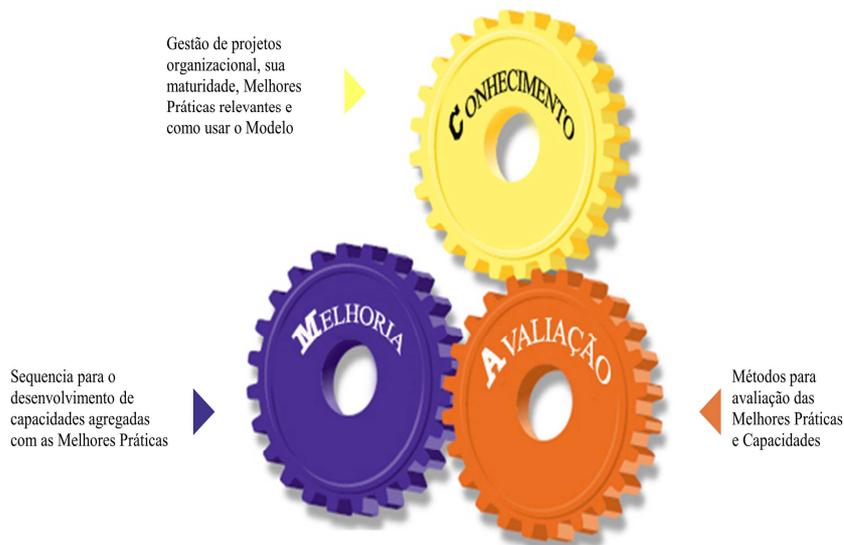


FIGURA 08 – Funcionamento do OPM3  
Fonte: OPM3 (2003)

Essas engrenagens funcionam em um ciclo contínuo de retroalimentação formado basicamente por cinco etapas: i) preparação para a avaliação; ii) realização da avaliação; iii) planejamento de melhorias; iv) implementação das melhorias e; v) repetição do processo. Para o OPM3 (2003) este ciclo permeia os três elementos básicos do modelo da seguinte forma:

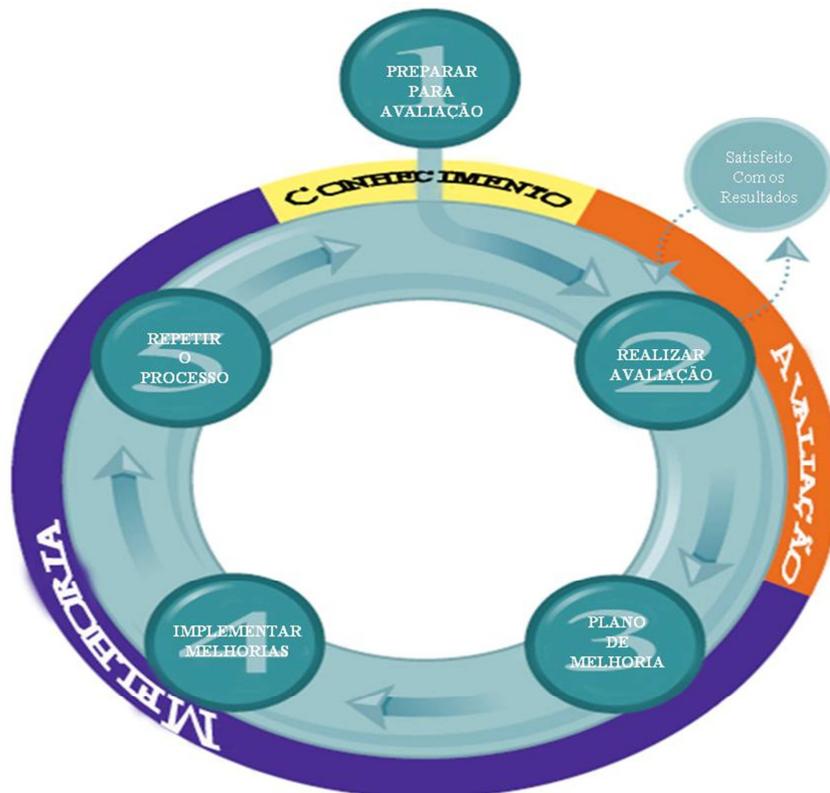


FIGURA 09 – Ciclo de Funcionamento do OPM3  
Fonte: OPM3 (2003)

Conforme exemplificado na Figura 09, o OPM3 (2003) é estruturado através de uma visão cíclica, no qual o processo de crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos

é contínuo, uma vez que a organização poderá estabelecer um plano de crescimento da maturidade e acompanhar os processos até uma nova avaliação. Desta forma, o modelo se baseia em uma busca por melhorias contínuas, na qual as práticas de gerenciamento de projetos estão em constante processo de retroalimentação.

Uma das principais características deste modelo reside no intuito de possibilitar um melhor alinhamento entre os projetos e a estratégia da organização. Segundo o OPM3 (2003), o modelo tem o intuito de oferecer subsídios para que as organizações possam revisar as formas pelas qual é possível alcançar seus objetivos estratégicos por meio da utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos.

#### 2.3.4. *Project Management Maturity Model – PMMM*

O modelo de Kerzner (2001) denominado *Project Management Maturity Model – PMMM* segue a mesma estrutura que o CMM e o CMMi, ou seja, o posicionamento da organização dentro de níveis pré-estabelecidos que representam o degrau de maturidade em que se encontram. Estes níveis são estabelecidos dentro de uma escala de um a cinco, no qual o primeiro nível representa a ausência de uma linguagem comum de gestão de projetos e, o último nível representa uma busca constante em torno de melhoria contínua no gerenciamento de projetos.

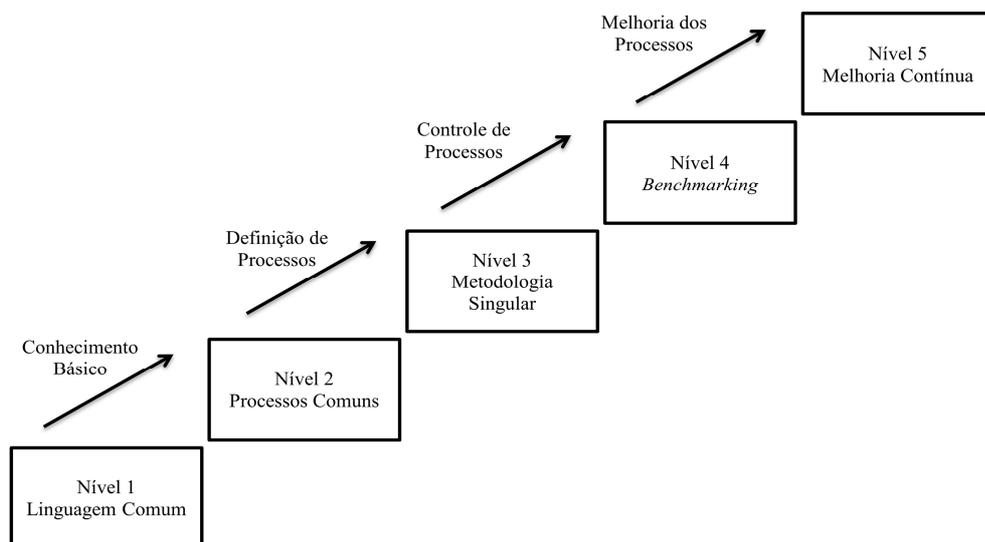


FIGURA 10 – Os Cinco Níveis de Maturidade do PMMM  
Fonte: Kerzner (2001)

Este modelo tem sua argumentação voltada à crença de que existem forças motrizes que direcionam as empresas a se voltarem ao gerenciamento de projetos e conseqüentemente, ao seu amadurecimento na gestão de projetos. Estas forças, segundo Kerzner (2001) são: a)

projetos estratégicos; b) expectativas de clientes; c) competitividade; d) entendimento executivo; e) desenvolvimento de novos produtos e; f) eficiência e eficácia.

Para o autor, essas forças – combinadas – são determinantes para a sobrevivência das organizações que na perspectiva utilizada pelo autor corresponderia ao sucesso da organização. Um esquema representativo da atuação destas forças pode ser visualizado na figura a seguir:

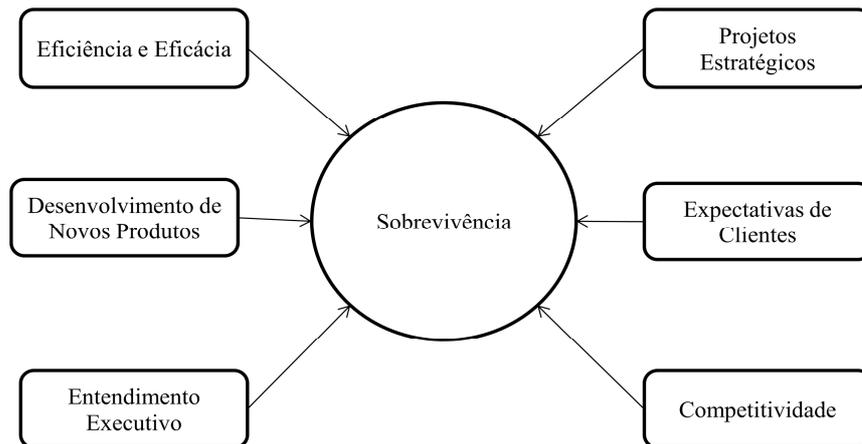


FIGURA 11 – Componentes da Sobrevivência Organizacional  
Fonte: Kerzner (2001)

Neste modelo de forças motrizes, os projetos estratégicos dizem respeito ao valor dos investimentos que podem impactar negativamente no desempenho das organizações caso venham a ser mal orçados, ou seja, caso seus custos não sejam previstos de forma adequada. Tal perspectiva pode ser analisada em termos de orçamentos com problemas de previsão para baixo ou para cima.

Em relação às expectativas dos clientes o modelo argumenta que o gerenciamento de projetos deve ser adequado para desenvolver soluções que satisfaçam plenamente os desejos demandados pelos clientes das organizações.

A competitividade atua como uma força que impacta na sobrevivência das organizações por meio dos empregados, que segundo Kerzner (2001) tendem a se concentrar na concorrência externa e esquecem as lutas de poder internas que podem determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto.

O entendimento executivo é utilizado pelo autor como a habilidade dos executivos da organização em superar as barreiras que podem ser criadas por seus funcionários para a adoção de melhores práticas em gestão de projetos, de forma a conquistar o comprometimento dos funcionários com os projetos desenvolvidos pela organização.

A força relacionada ao desenvolvimento de novos produtos corresponde à crença dos executivos de que uma metodologia consistente em vigor prevê que projetos de P&D serão concluídos com êxito, ou seja, dentro de padrões de tempo e custos previamente planejados.

A última força motriz do modelo de Kerzner (2001) corresponde à eficiência e eficácia nos padrões clássicos da teoria administrativa, ou seja, buscar fazer da melhor forma para se alcançar um determinado resultado e atingir patamares maiores de competitividade.

Ao analisar a atuação conjunta destas forças motrizes, Kerzner (2001) afirma que a excelência organizacional em gerenciamento de projetos só pode ser atingida por meio de uma corrente contínua de projetos de sucessos. Interpretando esta afirmação, Silveira (2008) diz que em um contexto como este a maturidade na gestão dos projetos é um passo anterior para o alcance da excelência no modelo proposto por Kerzner (2001).

### **2.3.5. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP**

O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de Prado (2008) teve sua primeira versão desenvolvida em 2002 e de lá até o momento passou por uma série de alterações que deram maior consistência, mas sem perder sua concepção original, ou seja, mantendo suas principais características.

O modelo de Prado (2008) tem como principal justificativa o fato de que gerenciar projetos com eficiência, ou seja, dentro dos prazos e custos previstos tem sido um dos grandes desafios organizacionais, independentemente de a organização ser pública, privada ou do terceiro setor. Para o autor, existe uma relação intuitiva entre o amadurecimento da gestão de projetos e o sucesso organizacional, visto que organizações maduras na gestão de seus projetos conseguem tornar os resultados mais previsíveis.

Prado (2008) segmenta seu modelo de maturidade em Setorial e Corporativo, sendo estas duas metodologias distintas. O modelo departamental (ou setorial) deve ser aplicado a setores isolados de uma organização e o modelo corporativo foi criado para permitir uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, com a restrição de que o setor corporativo ou estratégico também deve participar do processo de resposta do instrumento.

As principais características do instrumento são: ser pequeno, simples, confiável, coerente, poder ser utilizado para diferentes categorias de projetos, ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos, poder ser utilizado para estabelecer um plano de crescimento, indicar um coeficiente geral de

maturidade e, ser aderente à terminologia utilizada no guia PMBOK e no Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos – RBC (PRADO, 2008).

O modelo de Prado (2008) contempla pontos críticos na literatura de gerenciamento de projetos como os processos, pessoas, tecnologias e estratégia das organizações, e entre suas vantagens é possível citar a aplicabilidade que ocorre de forma mais simples que o OPM3 e o PMMM pois seu questionário é composto por 40 indicadores, contra 151 do OPM3 e 183 do PMMM.

O MMGP apresenta características convergentes com o OPM3 e o PMMM no sentido de estruturar a maturidade em gestão de projetos em níveis. No entanto, apresenta maior simplicidade de utilização e versatilidade, uma vez que em seu desenvolvimento foram levadas em consideração características de instituições públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil (PRADO, 2008). O modelo está estruturado em cinco níveis permeados por seis variáveis de análise: conhecimento de gerenciamento, uso de metodologia, uso de informatização, uso de adequada estrutura organizacional, alinhamento com os objetivos da organização e, competência comportamental (relacionamentos humanos harmoniosos), como pode ser visualizado a seguir (PRADO, 2008).

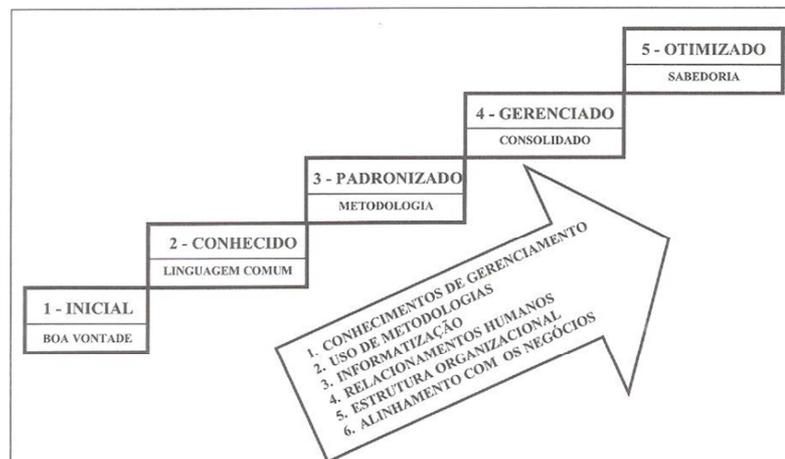


FIGURA 12 – Dimensões e Variáveis do Modelo MMGP  
Fonte: Prado (2008)

As dimensões ou variáveis do modelo são contempladas em todos os níveis de maturidade, esperando-se que através de seu desenvolvimento a organização consiga melhorar progressivamente seu nível de maturidade (PRADO, 2008). Uma representação desta dinâmica pode ser visualizada na figura a seguir:

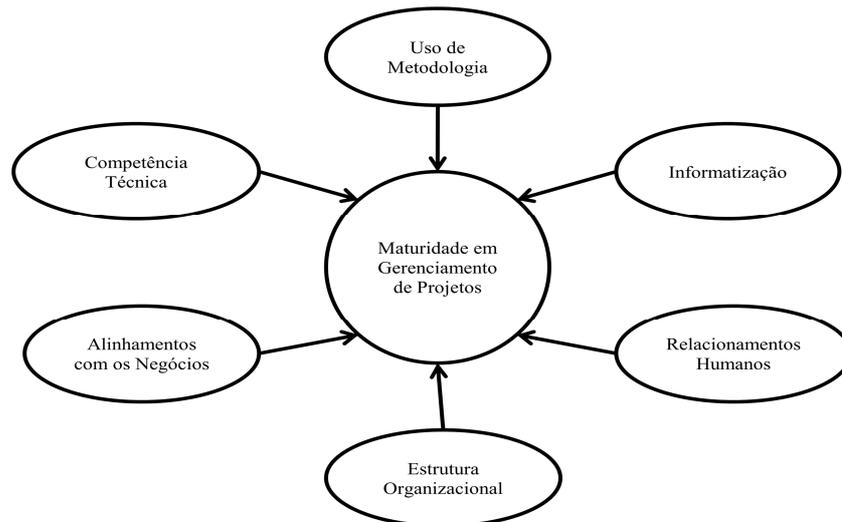


FIGURA 13 – Relação ente as Variáveis e a Maturidade  
Fonte: Elaborado à partir de Prado (2008)

Por meio da Figura 13 é possível verificar uma relação de dependência entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o crescimento da aderência da organização às variáveis do modelo. Nesse sentido, quando maior o posicionamento da organização em cada uma destas variáveis, melhor será seu grau de maturidade (PRADO, 2008).

O crescimento do grau de maturidade perpassa os cinco níveis estabelecidos por Prado (2008), de forma a elevar o padrão de gerenciamento de projetos das organizações até um nível de busca por melhorias contínuas.

O relacionamento entre dimensões e variáveis pode ser visualizado no quadro a seguir:

Dimensões	Características	Relação com o Nível de Maturidade
Competência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos/Experiência em gerenciamento de projetos;</li> <li>• Conhecimento/Experiência em outras área de gestão;</li> </ul>	A aquisição de conhecimentos inicia-se formalmente no nível 2 e continua evoluindo nos níveis seguintes.
Uso de Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas;</li> </ul>	O uso de metodologia se inicia formalmente no nível 3 e continua evoluindo nos níveis seguintes.
Informatização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informatizados deverão ser acessados pelos principais envolvidos e reter informações restritas para acesso de algumas pessoas;</li> <li>• Deve fornecer dados de projetos isolados assim como uma carteira como um todo;</li> </ul>	O processo de informatização tem início no nível 1 e evolui ao longo de todos os níveis.
Relacionamentos Humanos (Competências Comportamentais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação das pessoas para que estas desenvolvam as atividades da melhor maneira.</li> </ul>	O crescimento se inicia no nível 3, ocorre com mais intensidade no nível 4 e continua evoluindo no nível seguinte.
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de uma estrutura organizacional melhor adequada ao gerenciamento de projetos, como uma estrutura matricial.</li> </ul>	Os aspectos organizacionais começam a crescer no nível 3 e continuam evoluindo nos níveis seguintes.

Alinhamento com os Negócios (Estratégia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos projetos desenvolvidos pela organização com os objetivos estratégicos ou propósitos organizacionais.</li> </ul>	O crescimento em alinhamento se inicia no nível 3 e continua nos outros níveis.
--	--	---

QUADRO 08 – Relacionamento entre Dimensões e Variáveis do Modelo MMGP

Fonte: Elaborado a partir de Prado (2008)

Estas variáveis são abordadas no modelo ao longo de todos os níveis, de forma a possibilitar que através de seu amadurecimento a organização consiga otimizar a gestão de seus projetos segundo os níveis de maturidade.

Para Prado (2008), o primeiro nível do modelo representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos, fazendo com que os mesmos sejam executados na base da intuição, de acordo com a disponibilidade individual de cada funcionário. Neste nível, não existem procedimentos padronizados e ferramentas de controle, aumentando a probabilidade de atrasos e elevação dos custos previstos, bem como o não atendimento às especificações técnicas de cada projeto. Também é característica deste nível, o desalinhamento total dos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento com os propósitos da organização, baixo índice de sucesso nos projetos concluídos e uma gestão de projetos de forma isolada, intuitiva e individual.

O segundo nível apresenta uma realidade no qual a organização fez um esforço coordenado no sentido de criar uma linguagem comum para o gerenciamento de seus projetos através de inúmeros tipos de treinamentos, além de adquirir *softwares* de gerenciamento de projetos e dar início a tentativas isoladas de padronizar seus processos (PRADO, 2008). Neste nível o gerenciamento de múltiplos projetos ocorre de forma isolada, não padronizada e não disciplina, mas com maior nível de qualidade do que no cenário apresentado no primeiro nível (PRADO, 2008).

O terceiro nível da escala de maturidade “representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional” (PRADO, 2008: p.35). Suas principais características estão relacionadas a padronização dos procedimentos operacionais de forma a ser utilizada em todos os projetos coordenados por meio de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP. Além disso, é caracterizado pela utilização de uma metodologia de gestão de projetos parcialmente informatizada. No terceiro nível, a gestão de múltiplos projetos ocorre de forma disciplinada e padronizada e o EGP participa ativamente do planejamento de cada projeto e do controle dos mesmos, fazendo com que a probabilidade de sucessos dos projetos aumente significativamente.

No nível gerenciado há a consolidação das ações iniciadas no nível 3 no que concerne à utilização de metodologia, informatização, adequação da estrutura organizacional e alinhamento estratégico (PRADO, 2008). Nesta fase, os processos se encontram consolidados, criou-se um banco de dados sobre os projetos executados, adotam-se ferramentas de gestão da qualidade como o Ciclo de Melhoria Contínua e os projetos são alinhados com os objetivos da organização. Além disso, os recursos humanos atingem um nível de habilidades avançadas em gerenciamento de projetos, a organização busca identificar e eliminar causas de desvios de metas, existe alinhamento pleno entre projetos e objetivos organizacionais, existe uma metodologia de gerenciamento de projetos estabilizada e os gerentes de projetos trabalham com elevada autonomia, apesar de o EGP continuar ativo.

No quinto e último nível a “empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. Ou seja, todas as iniciativas começadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um nível de excelência”, de forma a possibilitar que a organização eleve a confiança depositada em seus funcionários e tenha uma elevada probabilidade de sucesso de seus projetos. Neste nível, existe uma otimização de todos os processos ligados à gestão de projetos, proporcionando ganhos em prazos, custos e qualidade, a organização adquire capacidade para assumir maiores riscos, a organização aceita mais facilmente processos de mudanças organizacionais e o índice de probabilidade de sucesso para os projetos é de praticamente 100% (PRADO, 2008).

### **2.3.6. Comparação Entre Modelos**

Os principais postulados de todos os modelos de maturidade discutidos ao longo deste referencial teórico se baseiam nos pressupostos básicos do *Capability Maturity Model* desenvolvido pelo SEI em conjunto com a Universidade Carnegie Mellon, bem como de seus aprimoramentos posteriores.

As principais comparações podem ser verificadas em relação ao número de estágios ou níveis de maturidade que uma determinada organização pode alcançar, foco do modelo, número de questões para avaliação dos níveis de maturidade e ano de desenvolvimento, conforme orientações dos quadros 09 e 10, a seguir: Há de se salientar que os quadros representam uma comparação entre todos os modelos e que sua fragmentação ocorreu, apenas, para fins estéticos de apresentação.

<b>Características</b>	<b>CMM</b>	<b>CMMi</b>	<b>PMMM</b>
Ano de Desenvolvimento	1993	2001	2001
Foco do Modelo	Desenvolvimento de software	Organizações em geral	Organizações em geral
Níveis de Maturidade	5	5 ou 6	5
Número de Questões	Varia de acordo com a versão	Varia de acordo com a versão	183
Medição da Maturidade	1 a 5	1 a 5 ou 1 a 6	1 a 5
Escala	5 pontos	5 pontos	Varia de acordo com o nível
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método consolidado</li> <li>Fácil utilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integra os fragmentos desenvolvidos para complementar o CMM</li> <li>Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação com aspectos internos e externos à organização</li> <li>Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> <li>Ferramenta gratuita</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Específico para projetos de <i>software</i></li> <li>Fragmentação em vários sub-modelos</li> <li>Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexidade de aplicação</li> <li>Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexidade de aplicação</li> <li>Diferenças de escalas para cada cenário</li> <li>Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>
Origem	EUA	EUA	EUA
Autor	Paulk <i>et al</i> (1993)	SEI (2001)	Kerzner (2001)

QUADRO 09 – Comparação entre os Modelos CMM, CMMi e PMMI

Fonte: Elaborado a partir de Prado (2008), OPM3 (2003), Kerzner (2001), SEI (2001) e Paulk *et al* (1993)

Como é possível verificar no Quadro 09, existe uma série de semelhanças entre os modelos CMM, CMMi e PMMM, como o número de níveis de maturidade, sua origem e as escalas utilizadas para mensuração da maturidade, mesmo com as variações do modelo PMMM que adéqua a escala a cada um de seus níveis.

Comparando estas três ferramentas, encontra-se, com base na literatura referenciada, maior número de vantagens ao modelo PMMM, com destaque, principalmente, à gratuidade de utilização da ferramenta, que da mesma forma que o modelo MMGP, apresenta uma plataforma *online* disponível para qualquer interessado no assunto, permitindo que a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos seja investigada sempre que for do interesse da organização.

Os modelos CMM e CMMi não possuem um número de questionamentos fixos, variando de acordo com a versão das ferramentas, que são submetidas a constantes evoluções pelos desenvolvedores do SEI e da Universidade Carnegie Mellon. Desta forma, por não estabelecer o número de variáveis que os modelos mensuram, uma vez que o estudo utilizou diversas versões de ambos os modelos.

Em relação às desvantagens, verifica-se que o único ponto convergente entre os três modelos corresponde à falta de informações sobre os procedimentos de cálculo utilizados por cada uma das ferramentas, o que dificulta uma compreensão mais aprofundada de cada uma das ferramentas.

<b>Características</b>	<b>OPM3</b>	<b>MMGP</b>
Ano de Desenvolvimento	2003	2002-2008
Foco do Modelo	Organizações em geral	Organizações em geral
Níveis de Maturidade	Não utiliza níveis	5
Número de Questões	151	40
Medição da Maturidade	0 a 100	1 a 5
Escala	Dicotômica	5 pontos e dicotômica
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total aderência aos postulados do PMBOK</li> <li>• Relatório em forma de <i>check list</i></li> <li>• Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza</li> <li>• Preocupação com alinhamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples aplicação</li> <li>• Leva em consideração aspectos do PMBOK e da ABGP</li> <li>• Possibilidade de <i>Benchmark</i></li> <li>• Leva em consideração aspectos específicos de empresas brasileiras</li> <li>• Ferramenta gratuita</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade de aplicação</li> <li>• Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensão das questões</li> <li>• Questões com multiplicidade de cenários</li> <li>• Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>
Origem	Vários países	Brasil
Autor	OPM3 (2003)	Prado (2008)

QUADRO 10 – Comparação entre os Modelos OPM3 e MMGP

Fonte: Elaborado a partir de Prado (2008), OPM3 (2003), Kerzner (2001), SEI (2001) e Paulk *et al* (1993)

O Quadro 10 apresenta informações sobre os dois modelos restantes, discutidos ao longo deste referencial teórico, com destaque para o modelo MMGP, utilizado nesta pesquisa para investigar as percepções de maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte.

Os modelos MMGP e o OPM3, diferentemente dos modelos discutidos por meio do Quadro 09, não foram desenvolvidos nos Estados Unidos. O primeiro, foi desenvolvido no Brasil pelo consultor e professor Darci Prado enquanto o segundo contou com uma equipe de profissionais de diversos países.

Ambos os modelos levam em consideração aspectos do PMBOK, especialmente o OPM3, que por ser uma ferramenta cujo desenvolvimento foi coordenado pelo PMI, busca um alinhamento total com seu guia de melhores práticas.

De forma semelhante aos demais modelos, o principal ponto negativo recai na ausência de informações sobre o procedimento de cálculo utilizado por cada um dos modelos, como seus pesos e sistema de pontuação para cada variável.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução do objetivo deste estudo, de forma a apresentar a classificação da pesquisa, sua população de amostra, os procedimentos e instrumento de coleta de dados e os procedimentos utilizados para análise dos mesmos.

O estudo adotou como postura a percepção de que uma pesquisa científica consiste da utilização de métodos sistemáticos baseados no raciocínio lógico, com o intuito de encontrar soluções para problemas propostos (GIL, 2009; CERVO; BERVIAN, 1996; ANDRADE, 1994).

Desta forma, pretende-se alcançar informações que contribuam de forma teórica e empírica para a ampliação do conhecimento em gerenciamento de projetos no setor público, bem como levantar novos questionamentos que possam ser respondidos através de novas pesquisas.

#### **3.1. Tipo do Estudo**

De acordo com Andrade (1994), existem várias formas possíveis de classificação de pesquisas, que será determinada, normalmente, segundo o enfoque. No entanto, o autor procura limitar a classificação da pesquisa quanto à natureza, aos objetivos, aos procedimentos e ao objeto.

Em relação à natureza, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa original, visto que pretende contribuir com novas descobertas e conquistas sobre o gerenciamento de projetos no setor público (CERVO; BERVIAN, 1996; ANDRADE, 1994).

Para Gil (2009), toda pesquisa deve ser classificada com base em seus objetivos, nesta perspectiva o autor elenca três grandes grupos nos quais é possível classificar um estudo: pesquisas exploratórias, descritivas e causais.

De acordo com Gil (2009, p. 42), um estudo descritivo tem por “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” e Cervo e Bervian (1996, p.49) complementam ao descrever este tipo de pesquisa como um estudo no qual se “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Nesta perspectiva, o estudo poderá ser classificado como descritivo, uma vez que analisará os dados coletados dentro dos padrões pré-estabelecidos na literatura supracitada.

Malhotra (2006) apresenta um modelo de classificação de pesquisa levemente diferente, como é possível verificar na figura a seguir:

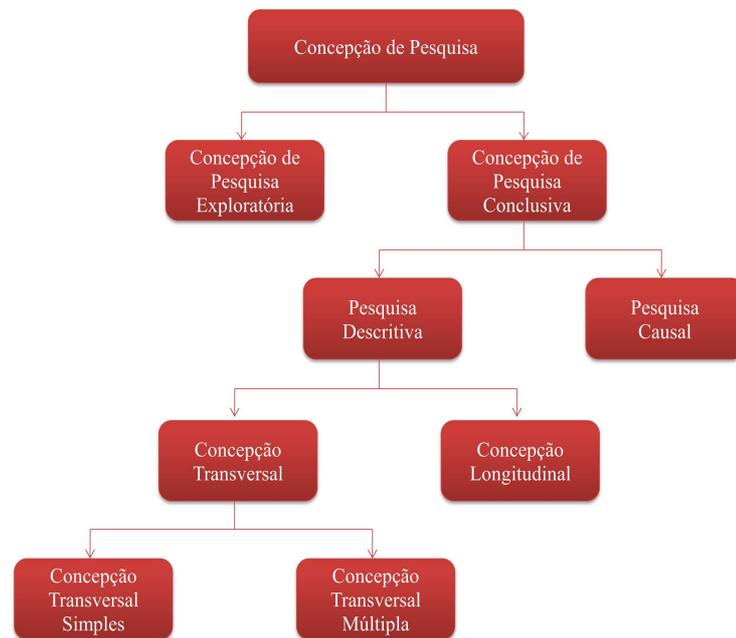


FIGURA 14 – Tipos de Concepção de Pesquisa  
Fonte: Malhotra (2006)

Seguindo o modelo de concepção de pesquisa elaborado por Malhotra (2006), é possível classificar este estudo como uma pesquisa conclusiva de caráter descritivo transversal simples, uma vez que o autor (p. 102) descreve o estudo transversal como “um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população somente uma vez.” Desta forma, a concepção simples de um estudo transversal diz respeito à extração de uma amostra da população-alvo no qual as observações serão obtidas apenas uma vez.

Em termos de procedimentos, ou seja, a forma pela qual os dados são obtidos, Andrade (1994) apresenta três classificações: pesquisas de campo, pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais. Através desta classificação é possível enquadrar esta pesquisa como de campo, uma vez que:

A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para a realização da coleta de dados são utilizadas técnicas específicas, como a observação direta, os formulários e as entrevistas (ANDRADE, 1994, p.99).

O enquadramento deste estudo se dá como pesquisa de campo em decorrência de os dados terem sido coletados por meio da aplicação *in loco* do instrumento de coleta de dados,

no local de trabalho dos coordenadores e subcoordenadores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada como quantitativa, uma vez que busca garantir, com certo grau de precisão, os resultados alcançados, evitando distorções de análise e interpretação e, conseqüentemente, possibilitando maior consistência dos dados obtidos (RICHARDSON, 1985).

Em síntese, o estudo pode ser considerado como aplicado em relação à sua natureza, quantitativo, quanto à forma de abordagem do problema e, conclusiva e descritiva em relação aos seus objetivos.

### **3.2. População e Amostra**

Os termos população e amostra estão relacionados ao número de indivíduos nos quais o estudo tem interesse. Por população entende-se um agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006). Nesta perspectiva, Cooper e Schindler (2003) complementam a definição anterior acrescentando o fato de que em pesquisa tem-se por objetivo realizar inferências sobre este agrupamento de indivíduos e para isto, normalmente, se utilizam de procedimentos amostrais.

Em decorrência de problemas como dificuldade de acesso a todos os membros da população e os custos elevados de tentar realizar tal tarefa, normalmente, se utiliza de procedimentos amostrais para descrever características da população, levando em consideração critérios que estabeleçam informações o mais próximas possível da realidade populacional (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Justificando as vantagens de se utilizar procedimentos amostrais para descrever características populacionais, Cooper e Schindler (2003, p. 150) afirmam que entre as principais razões para a utilização de uma amostra estão: “a) custo mais baixo; b) maior acuidade dos resultados; c) maior velocidade na coleta de dados e; d) disponibilidade de elementos da população”.

Desta forma, a amostra diz respeito a um subgrupo da população da qual se pretende fazer inferências (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003). Sobre o assunto, Gil (2009) afirma que:

Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo calcular a margem de segurança dos resultados obtidos (GIL, 2009, p. 121).

Os procedimentos amostrais podem ser separados entre métodos probabilísticos e não probabilísticos (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003). Os métodos probabilísticos são baseados nos métodos de seleção aleatória dos indivíduos, possibilitando a mesma probabilidade de escolha para todos os indivíduos da população, situação bem diferente dos métodos não probabilísticos nos quais a seleção dos indivíduos ocorre através do julgamento pessoal do pesquisador, tornando este método mais subjetivo do que o probabilístico (MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003). É importante frisar que a inferência estatística está diretamente relacionada ao tipo de procedimento amostral selecionado pelo pesquisador, tornando a inferência possível apenas nos métodos probabilísticos de amostragem, uma vez que estes são respaldados pelas teorias de probabilidade que embasam todas as técnicas de inferência estatística (MOORE *et al*, 2006; LOHR, 2000).

Nesta linha de raciocínio, a população-alvo deste estudo é formada por coordenadores e subcoordenadores de núcleos das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte. A escolha por este público em específico se deu com base em conhecimentos empíricos do pesquisador, nos quais foi possível constatar que estas são as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento e gerenciamento dos projetos nestas secretarias e, em segundo lugar, pelo fato de todas as secretarias estaduais estarem situadas na cidade de Natal, o que agiu como um facilitador ao longo do processo de coleta de dados.

O número de pessoas que se enquadra neste perfil foi obtido através da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH, uma vez que este órgão é o responsável direto pela gestão de pessoas no Estado. Esta secretaria forneceu três documentos digitais listando, com dados da folha de pagamento, o número de coordenadores e subcoordenadores de cada secretaria, bem como o nome dos indivíduos, seus e-mail e telefones. Cabe salientar que estas informações foram fornecidas através de compromisso de sigilo do pesquisador em não identificar os indivíduos e não divulgar, em nenhuma circunstância, as informações cedidas pela SEARH.

O procedimento amostral da pesquisa é considerado como não probabilístico e a seleção dos indivíduos ocorreu de acordo com o critério de conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2003). A escolha por este procedimento ocorreu como consequência da

percepção de que muitos gestores não seriam encontrados ou não se disponibilizariam a participar em decorrência da complexidade de suas agendas.

Com o intuito de se alcançar um número de indivíduos que representassem as informações coletadas com certo grau de confiabilidade, adotou-se o procedimento de cálculo para amostras finitas (para populações com até 100.000 indivíduos). Os parâmetros utilizados para o cálculo foram, basicamente, 6% de margem de erro amostral e 95% de nível de confiança de 95%.

A fórmula a seguir representa o procedimento de cálculo adotado:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

FIGURA 15 – Procedimento de Cálculo da Amostra  
Fonte: Gil (2009)

Os parâmetros utilizados no procedimento matemático são descritos por Gil (2009) da seguinte maneira:

- n = tamanho final da amostra;
- $\sigma^2$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;
- p = percentual com o qual o fenômeno se verifica;
- q = percentual complementar (100 – p);
- N = tamanho da população;
- $e^2$  = erro máximo permitido.

É importante salientar que dentre os documentos fornecidos pela SEARH, apenas um foi utilizado. Neste sentido, optou-se por trabalhar com o último relatório obtido, uma vez que este possuía as informações mais recentes sobre o quadro de funcionários com o perfil desejado para este estudo, que totalizavam 105 coordenadores e 157 subcoordenadores nas secretarias estaduais, formando uma população de 262 indivíduos.

Assim:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} = \frac{2,0,5,0,5 \cdot 262}{(0,06)^2 \cdot (262 - 1) + (2)^2 \cdot 0,5,0,5} \cong 136$$

FIGURA 16 – Parâmetros de Cálculo da Amostra  
Fonte: Operacionalizado a partir de Gil (2009)

Em decorrência de diferenças de distribuição dos indivíduos ao longo das secretarias estaduais, optou-se por segmentar o número final de indivíduos da amostra em cotas que, proporcionalmente, refletissem informações aproximadas ao tamanho real de cada secretaria. Tendo isto em vista, é possível observar no quadro a seguir o número de indivíduos lotado em cada secretaria, sua função e a cota amostral prevista para cada órgão.

Secretaria	População			Amostra Prevista		
	Coord.	Sub.	Total	Coord.	Sub.	Total
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa do Estado - SESED	9	14	23	5	7	12
Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Ação Social - SETHAS	7	15	22	4	8	12
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	8	13	21	4	7	11
Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária - SEARA	3	4	7	2	2	4
Secretaria da Agricultura e da Pecuária - SAPE	8	10	18	4	5	9
Secretaria de Estado da Saúde - SESAP	8	27	35	4	14	18
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH	8	15	23	4	8	12
Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC	10	10	20	5	5	10
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC	9	9	18	5	5	10
Secretaria de Estado do Esporte e Lazer - SEEL	1	0	1	1	0	1
Secretaria de Infraestrutura - SIN	6	8	14	3	4	7
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	8	8	16	4	4	8
Secretaria de Estado da Tributação - SET	7	9	16	4	5	9
Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	8	11	19	4	6	10
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	5	4	9	3	2	5
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>157</b>	<b>262</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>138</b>

QUADRO 11 – Distribuição Amostral

Fonte: Elaboração própria através de dados da SEARH (2010)

Desta forma, o estudo pretendia abordar 136 gestores públicos sendo 56 coordenadores e 82 subcoordenadores, alcançando-se assim, uma margem de erro amostral igual a 6%. Há de se salientar que em decorrência de procedimentos de arredondamentos, oriundos da definição das cotas, elevou-se o número final de indivíduos para 138. Também é importante destacar que a Secretaria de Estado do Esporte e Lazer – SEEL não se mostrou representativa ao longo do processo de determinação das cotas amostrais, no entanto, o pesquisador optou por incluir o único gestor listado nesta secretaria para que o estudo contemplasse todas as Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte.

O número final de respondentes foi superior ao previsto, em decorrência da aceitação dos gestores, da maior parte das secretarias, no sentido de colaborar com o desenvolvimento do estudo. A amostragem final pode ser visualizada no quadro a seguir, por meio de uma comparação com a previsão inicial do estudo.

Secretaria	Amostra Prevista			Amostra Realizada		
	Coord.	Sub.	Total	Coord.	Sub.	Total
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa do Estado - SESED	5	7	12	4	7	11
Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Ação Social - SETHAS	4	8	12	4	6	10
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	4	7	11	3	7	10
Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária - SEARA	2	2	4	2	3	5
Secretaria da Agricultura e da Pecuária - SAPE	4	5	9	8	8	16
Secretaria de Estado da Saúde - SESAP	4	14	18	4	14	18
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos - SEARH	4	8	12	5	9	14
Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC	5	5	10	5	9	14
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC	5	5	10	2	4	6
Secretaria de Estado do Esporte e Lazer - SEEL	1	0	1	1	0	1
Secretaria de Infraestrutura - SIN	3	4	7	6	5	11
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	4	4	8	5	7	12
Secretaria de Estado da Tributação - SET	4	5	9	5	10	15
Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	4	6	10	6	6	12
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	3	2	5	3	3	6
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>138</b>	<b>63</b>	<b>98</b>	<b>161</b>

QUADRO 12 – Distribuição Amostral Final

Fonte: Elaboração própria através de dados da SEARH (2010); Dados da Pesquisa (2010)

Desta forma, a amostra final foi composta por 161 gestores. Há de se observar que em quatro situações a cota previamente estabelecida não foi alcançada em decorrência de problemas de disponibilidade dos gestores em participar do estudo, foram os casos das seguintes secretarias: SESED, SETHAS, SEDEC e SEJUC.

### 3.3. Instrumento e Processo de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi baseado no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMPG desenvolvido por Prado (2008) e disponibilizado gratuitamente no livro “Maturidade em Gerenciamento de Projetos” e no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) em que o autor realiza sua pesquisa nacional de maturidade.

Este instrumento também tem sido utilizado em outros estudos nacionais em nível de pós-graduação, a exemplo de Santos (2009), Lott (2008), Harrison (2006) e Noro (2006), além de contar com a realização de estudos periódicos desenvolvidos por Prado e Archibald (2009) que servem como parâmetro para análise de resultados em comparação com a média nacional de maturidade em gerenciamento de projetos.

De acordo com Harrison (2006), um dos pontos de destaque para a utilização desta metodologia diz respeito à possibilidade de realizar *benchmarks* com organizações do mesmo segmento em nível nacional, por meio de pesquisas periódicas desenvolvidas por Prado e Archibald (2009).

O modelo MMGP também é caracterizado por ser adequado para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos em situações de projetos de naturezas diversas, por meio de um esquema de avaliação disciplinado e organizado que gera informações específicas para a criação de planos organizacionais de crescimento da maturidade (NORO, 2006). Além disso, o modelo foi desenvolvido levando em consideração aspectos do guia PMBOK e do Referencial Brasileiro de Gerenciamento de Projetos (RBC), publicado em 2004 pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) (LOTT, 2008).

Outro ponto de destaque para a escolha deste modelo de maturidade em detrimento dos demais se deu pelo fato do desenvolvimento da ferramenta levar em consideração aspectos específicos de empresas nacionais da iniciativa privada, do terceiro setor e da esfera pública e, exigir menor tempo de resposta do que instrumentos como o OPM3 e o PMMM que contemplam mais de 150 questões cada.

O instrumento é composto de 40 questões segmentadas igualmente em quatro blocos que representam a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo MMGP. Nesta pesquisa, optou-se por não segmentar o instrumento em blocos, de forma a reduzir o tamanho do instrumento e facilitar o processo de aplicação. No entanto, todas as questões foram contempladas e mantidas na mesma ordem que o instrumento original, de forma a não enviesar o processo de inserção dos dados na plataforma desenvolvida por Prado (2008) para o cálculo dos coeficientes de maturidade.

As trinta questões iniciais do instrumento foram formadas por questões em escala ordinal de cinco pontos que representava cenários em que a organização se encontrava completamente aderente ao enunciado da questão, até um cenário em que nada havia sido realizado em relação ao questionamento do enunciado. Este é um dos pontos de destaque do modelo, visto que são apresentados diversos níveis para mensurar uma mesma capacidade, indicando diferentes cenários para o crescimento de cada aspecto de gerenciamento de projetos, enquanto os modelos PMMM e OPM3 não permitem visualizar este crescimento (SANTOS, 2009).

As últimas dez questões do modelo MMGP seguem uma estrutura diferente, pois as questões são realizadas em escala nominal de natureza dicotômica, ou seja, só permite duas

alternativas de respostas aos gestores. Estas questões se direcionavam a saber se alguns aspectos de gerenciamento de projetos já se encontravam consolidados ou não na organização, não permitindo um posicionamento intermediário em relação a adoção das ferramentas. A distribuição destas questões ao longo das dimensões do modelo pode ser visualizada no quadro 13, a seguir:

<b>Dimensões</b>	<b>Questões no Instrumento de Coleta de Dados</b>
Competência Técnica	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 28; 29; 34; 37
Uso de Metodologia	11; 12; 13; 14; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 31; 32; 34; 38
Informatização	10; 12; 13; 23; 34; 39
Relacionamentos Humanos	25; 28; 29; 34; 35; 36; 37; 38
Estrutura Organizacional	9; 15; 16; 17; 22; 25; 26; 27; 29; 33; 34; 36; 37; 38
Alinhamento com os Negócios	13; 22; 27; 30; 34; 40

QUADRO 13 – Distribuição das Questões ao Longo das Variáveis  
Fonte: Elaboração própria a partir de Prado (2008, p. 99-138)

Estas questões constituíram o primeiro bloco do instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo. Salienta-se que as questões representam o sistema de ordenamento número utilizado nesta pesquisa, que apesar de se manter na mesma ordem do que é proposto por Prado (2008), apresenta numeração diferente. O segundo bloco foi formado por questões de natureza nominal, ordinal e discreta para a caracterização do perfil dos gestores, contemplando, ao todo, 12 questões (RODRIGUES; PAULO, 2007).

Após a finalização do instrumento, foi realizado um pré-teste com gestores de diferentes secretarias em dois momentos distintos, em cursos de capacitação em gerenciamento de projetos realizados por este pesquisador em conjunto com o orientador deste estudo, de forma a validar o instrumento para o processo de coleta de dados.

Após a análise dos dados dos pré-testes realizados e, com sua publicação em um congresso de engenharia de produção cujo foco dos anais era a gestão de projetos (NASCIMENTO; SOUSA NETO; MILITO, 2010), deu-se início ao processo de coleta de dados que ocorreu ao longo dos dois meses posteriores às eleições obrigatórias de outubro de 2010 por meio de duas formas distintas: *survey online* e pesquisa *in loco*.

Malhotra (2006) diferencia estes dois procedimentos de coleta de dados afirmando que o *survey online* consiste na disponibilização de um formulário na Internet para acesso de pessoas devidamente selecionadas para respondê-los, enquanto a pesquisa *in loco* consiste na aplicação do instrumento de forma presencial. Para o autor, existe uma série de fatores positivos e negativos em ambos os métodos, como tempo, custos, erros de respostas e outros,

que precisam ser ponderados pelo pesquisador para que os dados da pesquisa não sejam enviesados, prejudicando a fidedignidade dos dados coletados.

Inicialmente, a pesquisa ocorreria por meio de um formulário fechado, aplicado por meio de uma plataforma desenvolvida especificamente para o estudo e disponibilizada na *intranet* do governo do estado mediante *login* dos coordenadores e subcoordenadores com seu número de matrícula e uma senha enviada para seus e-mails.

Ao longo das quatro primeiras semanas de coleta, os coordenadores receberam circulares assinadas pelo secretário de administração e recursos humanos solicitando a participação no estudo, bem como e-mails e telefonemas. No entanto, o índice de retorno, em termos de formulários preenchidos, não apresentava uma dinâmica que possibilitaria a conclusão da pesquisa nas especificações de cronogramas traçadas para o estudo.

O principal problema encontrado nesta fase da pesquisa se direcionou a atualização dos dados cadastrais dos gestores que, em sua maioria, não utilizam mais os *e-mails* cadastrados e disponibilizam telefones residenciais em seus cadastros, o que dificultava o contato por telefone. Outro problema constante, dizia respeito ao hábito de não verificar com frequência seus *e-mails*, resultando em apenas sete formulários preenchidos por meio da plataforma.

Em decorrência destes problemas, o processo de coleta de dados começou a ser realizado *in loco* e contou com a colaboração de cartas redigidas pelo secretário de administração e recursos humanos solicitando o acesso do pesquisador aos indivíduos listados em cada secretaria como alvos da pesquisa.

Por meio desta abordagem o processo de coleta foi encerrado em mais três semanas de trabalho, resultando nos 161 formulários coletados. O não cumprimento de quatro cotas previstas ocorreu em decorrência de problemas de disponibilidade dos gestores, principalmente no caso da SEJUC. No entanto, a margem de erro amostral geral da pesquisa foi cumprida, de forma a não prejudicar a fidedignidade dos dados coletados.

#### **3.4. Tabulação e Análise dos Dados**

O procedimento de tabulação e análise de dados ocorreu por meio do pacote estatístico *Predictive Analysis Software for Windows* – PASW versão 18.0, através de uma matriz desenvolvida com o intuito de atender as especificidades do instrumento de coleta de dados. A escolha por este *software* ocorreu por este se tratar de uma ferramenta conceituada no círculo de estudiosos da área de ciências sociais e por apresentar uma elevada quantidade de

procedimentos de análise estatística de forma simples e objetiva. É importante salientar que este *software* consiste na primeira versão do *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS após sua compra pela IBM.

Para o alcance dos objetivos geral e específicos deste estudo, trabalhou-se com três conjuntos de procedimentos estatísticos: técnicas univariadas como médias, desvios e distribuições percentuais; técnicas bivariadas como cruzamentos e; técnicas multivariadas em específico, análise fatorial e análise de agrupamentos (CORRAR, PAULO, DIAS FILHO, 2007; MALHOTRA, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

As técnicas de análise univariada recebem este nome, pois analisam apenas uma variável de cada vez, enquanto a bivariada analisa duas variáveis simultaneamente e as técnicas multivariadas mais de duas (MALHOTRA, 2006, MOORE *et al*, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003). Sendo a análise multivariada um conjunto de métodos que torna possível a “análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno estudado” (RODRIGUES; PAULO, 2007, p. 2).

Os métodos multivariados são extremamente úteis para ajudar os investigadores a compilar uma série de dados complexos, formados por muitas variáveis. A sua importância e utilidade aumentam conforme o número de variáveis que estão sendo medidas elevando o número de unidades experimentais avaliadas (JOHNSON, 1998).

O procedimento de cálculo dos indicadores de maturidade do modelo desenvolvido por Prado (2008) foi realizado por meio de um sistema disponibilizado pelo próprio autor que consiste basicamente em atribuir pontuações para cada alternativa do instrumento de coleta de dados de acordo com a seguinte estrutura:

<b>Opção</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Valor</b>	10	7	4	2	0

QUADRO 14 – Sistema de Pontuação para Cálculo da Maturidade – MMGP

Fonte: Prado (2008)

As cinco opções correspondem aos diferentes estágios em que os setores das organizações se encontram em relação à pergunta, sendo esta pergunta relacionada a uma dimensão da maturidade e uma determinada variável. Neste sistema de pontuação a alternativa de letra “A” corresponde àquela em que o item se encontra totalmente consolidado na organização e a alternativa “E” corresponde a um cenário oposto.

A contabilização dos pontos de cada nível de maturidade ocorre por meio de somatório simples dos pontos de cada variável por nível e, o coeficiente final de maturidade é obtido pela soma de pontos obtidos nos quatro níveis mensurados no modelo (PRADO, 2008). No que concerne ao sistema de pontuação das seis variáveis do modelo, o autor não

específica como ocorre a contabilização dos pontos, que também ocorre na plataforma desenvolvida para o cálculo dos índices de maturidade.

Após a contabilização dos pontos de cada dimensão de maturidade e a aplicação destes pontos no procedimento de cálculo desenvolvido pelo autor, obtém-se a avaliação final da maturidade em uma escala fracionada que vai de 1 a 5, a pontuação geral de cada nível e, o resultado geral de cada uma das variáveis do modelo em uma escala percentual.

Em posse destes coeficientes, foram realizadas análises descritivas com o intuito de explorar de forma inicial a percepção dos gestores sobre o gerenciamento de projetos nas secretarias. Basicamente, fez-se uso de medidas de tendência central para verificar o posicionamento médio de cada uma das variáveis. Este procedimento ocorreu de forma segmentada para cada secretaria, conforme apresentado no “Apêndice B” e, posteriormente, realizou-se uma análise global, levando em consideração todas as respostas obtidas.

Após a descrição inicial das características dos respondentes da pesquisa e dos coeficientes de maturidade, deu-se início ao processo de análise multivariada de dados. A primeira técnica utilizada foi a análise de agrupamentos, com o intuito de segmentar os gestores em conjuntos de percepção semelhante do fenômeno em estudo.

O procedimento de análise de agrupamentos permite ao pesquisador unir grupos de indivíduos com padrões semelhantes, baseados nas características dos indivíduos, obtidos através dos padrões de resposta (POHLMANN, 2007; MALHOTRA, 2006). De acordo com Hair *et al* (2005, p. 379) este método objetiva “identificar a estrutura em um conjunto definido de variáveis, observações ou objetos. A identificação de estrutura oferece não apenas simplicidade, mas também um meio de descrição e até mesmo descoberta”. Para Pohlmann (2007) os grupos resultantes deste procedimento exibem relacionamentos com alto grau de homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, como é possível verificar na figura a seguir:

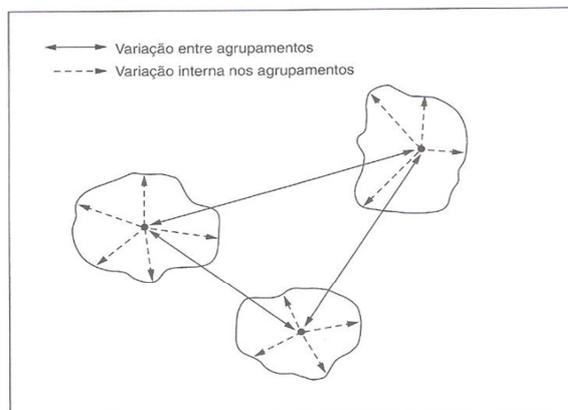


FIGURA 17 – Homogeneidade e Heterogeneidade dos Agrupamentos  
 Fonte: Hair *et al* (2005)

Uma das principais características em torno da análise de agrupamentos gira em torno de não serem necessárias informações *a priori* sobre a composição dos grupos que serão criados ao longo do processo, permitindo que o pesquisador encontre a solução que melhor se adequar ao fenômeno em estudo (MALHOTRA, 2006).

A análise de agrupamentos “não tem base estatística sobre a qual esboçar inferências estatísticas de uma amostra para uma população, e é usada principalmente como uma técnica exploratória” (HAIR *et al*, 2005, p. 385). Neste sentido, as soluções encontradas seguem os pressupostos básicos da teoria estatística, servindo como um método de explorar possíveis relações e ampliar conhecimentos sobre diferentes fenômenos.

Em suma, o conjunto de procedimentos que compõe a análise de agrupamentos objetiva, por meio da classificação de objetos ou indivíduos, formar conjuntos que reduzam o número de informações em grupos com características semelhantes internamente e o mais destoante possível dos demais grupos criados, de forma a possibilitar uma visão mais detalhada, compreensível e concisa das observações mensuradas, aumentando a compreensão acerca do fenômeno em estudo (POHLMANN, 2007).

Após a descrição dos agrupamentos obtidos, deu-se início a uma nova etapa no processo de análise de dados, com o intuito de verificar os fatores percebidos de maturidade nas Secretarias Estaduais. Para isso, fez-se uso de outra técnica multivariada denominada Análise Fatorial Exploratória.

A Análise Fatorial é uma técnica que através da avaliação conjunta de variáveis, busca identificar dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos. O objetivo é desvendar estruturas presentes, mas que não são visualizadas diretamente, no caso da análise fatorial exploratória. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de “fator” (BEZERRA, 2007).

De acordo com Hair *et al* (2005, p. 91), a análise fatorial pode ser utilizada em uma série de situações para examinar os padrões ou relações latentes de forma a determinar se a informação pode ser condensada, por meio da redução dessas variáveis em fatores, simplificando a visão em torno das variáveis. O autor complementa afirmando que a análise fatorial “é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados”.

Em decorrência de se trabalhar com relações entre variáveis, a análise fatorial é considerada uma técnica de interdependência que considera, simultaneamente, todas as variáveis selecionadas por meio de matrizes de correlação (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

Os testes utilizados para a verificação da adequabilidade e significância da análise fatorial ocorreu por meio do *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de esfericidade de Barlett. Para o primeiro, adotou-se que, valores superiores a 0,5 indicam que a análise fatorial é adequada e para o teste de Barlett adotou-se o nível de significância com  $p < 0,05$  (BEZERRA, 2007; MALHOTRA, 2006; HAIR et al., 2005).

Outra medida utilizada para adequação dos fatores foi a medida *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), para eliminação de variáveis com cargas inferiores a 0,5 (HAIR et al., 2005) A técnica de extração dos fatores ocorreu por meio do método dos componentes principais visto que Bezerra (2007) argumenta que este método busca alcançar maior variância explicada entre o relacionamento das variáveis.

A técnica de rotação utilizada ao longo do processo de análise fatorial foi o *varimax*, pois segundo Bezerra (2007) este é o método mais utilizado pelo fato de buscar minimizar a ocorrência de uma variável possuir elevadas cargas fatoriais para diferentes fatores, possibilitando que ela seja facilmente identificada com apenas um fator.

Neste sentido, a análise fatorial buscou identificar, por meio do agrupamento das variáveis que compunham o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos utilizado nesta pesquisa, quais são os fatores que determinam a maturidade na gestão dos projetos nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte.

Finalizando o conjunto de procedimentos estatísticos utilizados, trabalhou-se com o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* para medir o grau de consistência dos dados coletados. Optou-se por verificar a consistência dos dados, pois entre as grandes questões que se colotam entre leitores e pesquisadores diz respeito a quão consistentes são as informações fornecidas em relatórios e pesquisas (PAULO; RODRIGUES, 2007).

A ideia principal, subjacente ao coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, é a verificação se os itens ou indicadores de uma determinada escala estão realmente mensurando o constructo a que se propõe (HAIR et al, 2005). Em outras palavras, a análise de confiabilidade ou de consistência “busca mensurar o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório” (PAULO; RODRIGUES, 2007, p. 64).

O valor assumido pelo coeficiente *Alpha* de *Cronbach* varia entre o infinito negativo e o número 1 (HAIR et al, 2005). A literatura estabelece como ponto de corte para determinar se as variações em um determinado conjunto de dados são realmente consistente resultados iguais ou superiores a 0,7 (PAULO; RODRIGUES, 2007; MALHOTRA, 2006). No entanto,

encontra-se em Hair *et al* (2005) que valores iguais ou superiores a 0,6 podem ser assumidos para pesquisas quantitativas de natureza exploratória.

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados emergentes do processo de coleta de dados encontram-se estruturados ao longo de quatro subtópicos: o primeiro traz um relato sobre o perfil dos coordenadores e subcoordenadores que participaram da pesquisa; o segundo revela o grau de percepção em torno dos coeficientes de maturidade do modelo utilizado nesta pesquisa; o terceiro apresenta os fatores determinantes de maturidade em gerenciamento de projetos na percepção dos gestores entrevistados e; o quarto revela os padrões de gerenciamento de projetos existentes no Governo do Estado do Rio Grande do Norte, bem como as variáveis que os diferenciam.

Destaca-se que a gestão de projetos é um fator de significativa relevância no ambiente de gestão de todas as secretarias, pois os resultados alcançados por estas instituições se encontram diretamente alinhados com os projetos que as mesmas desenvolvem. Assim, todas as secretarias utilizam a gestão de projetos, em menor ou maior intensidade, como instrumento gerencial para o alcance de resultados desejados pela sociedade e pelo próprio governo.

##### **4.1. Caracterização do Perfil dos Gestores**

O processo de caracterização do perfil dos gestores ocorreu por meio de doze questões que giravam em torno de dados sócio-demográficos, experiência profissional, participação em cursos de gerenciamento de projetos, tempo de atuação no serviço público, entre outros. Tais questões buscaram elucidar, de forma sintética, o perfil dos gestores que gerenciam os projetos no Governo do Estado.

Neste estudo, adotou-se uma definição de projeto amplamente divulgada na literatura especializada, nesse sentido, os projetos em análise são empreendimentos temporários, com recursos específicos e começo, meio e fim determinados, para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK, 2008; PRADO, 2008; KERZNER, 2006; 2001).

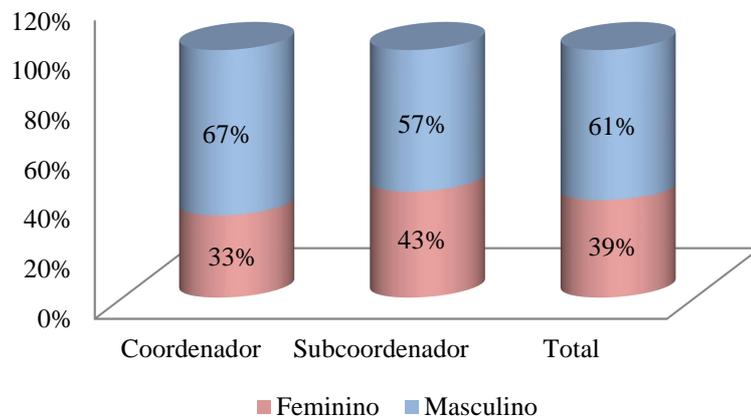


GRÁFICO 01 – Gênero dos Gestores por Função Ocupada  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como é possível verificar no Gráfico 01, referente ao gênero dos respondentes por função ocupada, a ampla maioria dos gestores públicos em nível de coordenação e subcoordenação no Governo do Estado do Rio Grande do Norte são do gênero masculino com 61% de representação. Destaca-se a categoria “Coordenadores” com dois terços de representação masculina.

No que se refere a idade destes gestores, foi possível verificar uma média de 44 anos. No entanto, 12% apresentaram idade inferior a 30 anos, com destaque para um coordenador de 21 anos. O respondente de idade mais avançada declarou ter 73 anos de idade e a amplitude geral dos dados resultou em um desvio padrão superior a 10,5 anos. A partir do gráfico a seguir é possível verificar a faixa etária nos respondentes.

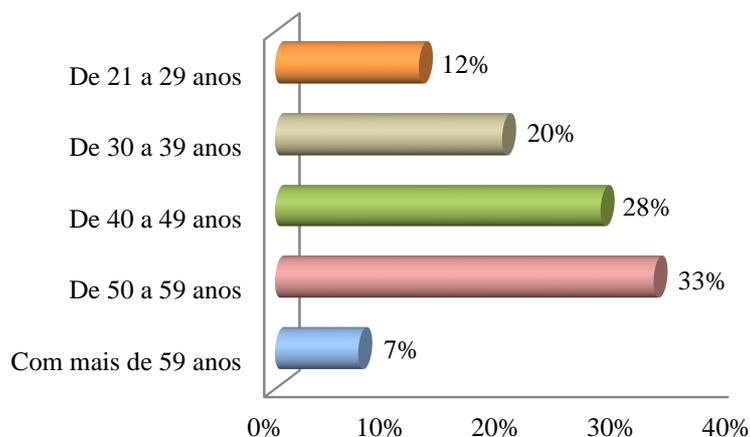


GRÁFICO 02 – Faixa Etária dos Gestores  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 02, constata-se que 61% dos respondentes possuem entre 40 e 59 anos de idade, com destaque para a categoria “De 50 a 59 anos” que representou aproximadamente um terço da amostra deste estudo.

Em relação ao nível de formação escolar dos gestores, foi possível observar que nenhum deles apresenta formação inferior ao ensino médio completo. Sendo esta a categoria com a menor representação percentual. O que indica que a maior parte dos gestores possui formação em nível superior, conforme exposto no Gráfico 03.

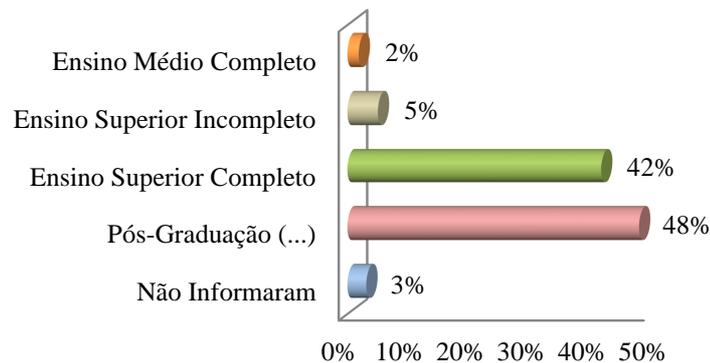


GRÁFICO 03 – Grau de Escolaridade  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

No que concerne ao grau de escolaridade dos coordenadores e subcoordenadores que participaram deste estudo, foi possível verificar que 90% possuem ensino superior completo e que 48% já concluíram algum tipo de curso de pós-graduação, como especialização, mestrado ou doutorado. Estes resultados indicam certa preocupação ao longo do processo de seleção de indivíduos para os cargos gerenciais do estado, segundo um nível mínimo de escolaridade. Estes resultados podem apresentar relação com a elevação dos níveis de escolaridade que os países ocidentais têm sofrido ao longo de período recente, relacionando a educação dos indivíduos com o nível de riqueza e desenvolvimento dos países e subunidades federativas (VIANNA; OLIVEIRA, 2010). Nesse sentido, a elevação do grau de escolaridade dos indivíduos contribui para a melhoria das ações organizacionais e a prestação de serviços melhores para os cidadãos, uma vez que pressupõe-se que a elevação dos níveis de escolaridade se relacionam com os níveis de qualificação dos servidores públicos.

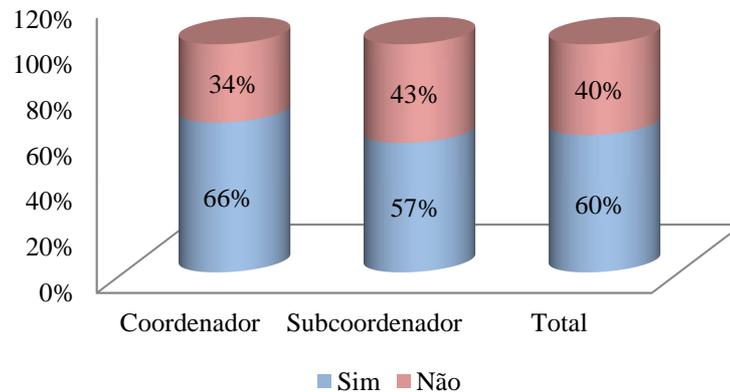


GRÁFICO 04 – Experiência na Iniciativa Privada  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Com o intuito de verificar a existência de experiências dos gestores na iniciativa privada, foram formuladas algumas questões específicas e o resultado da primeira delas pode ser verificado no Gráfico 04. Segundo os dados obtidos, constatou-se que 60% dos coordenadores e subcoordenadores das secretarias estaduais possuem algum tipo de experiência na iniciativa privada, o que pode facilitar as relações com os fornecedores estaduais e impactar na forma de trabalho das secretarias. Também é possível verificar que os “Coordenadores” apresentam, proporcionalmente, maior número de indivíduos com experiências na iniciativa privada. O quadro a seguir apresenta maiores detalhes sobre a experiência profissional destes indivíduos na iniciativa privada e no serviço público.

<b>Categorias</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Número de Empresas	2,7	1	20
Anos de Experiência na Iniciativa Privada	9 anos e 2 meses	1 ano	33 anos
Tempo de Atuação no Serviço Público	17 anos	1 ano	51 anos

QUADRO 15 – Experiência Profissional dos Gestores  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

De acordo com os dados apresentados no Quadro 15, é possível verificar que a média de empresas nas quais os gestores já atuaram é igual a 2,7. Utilizando de artifícios matemáticos de arredondamento numérico, é possível dizer que os gestores que já trabalharam na iniciativa privada, tiveram experiências em aproximadamente três empresas cada um. No entanto, um dos subcoordenadores entrevistados, com 62 anos de idade, afirmou já ter trabalhado em 20 empresas ao longo de sua carreira profissional.

Ainda é possível verificar que os gestores afirmam ter pouco mais de nove anos de experiência na iniciativa privada, com destaque para um subcoordenador que afirma ter mais de 30 anos de serviços prestados em empresas privadas.

No que se refere ao tempo de atuação dos gestores no serviço público, verifica-se uma média de 17 anos, o que evidencia maior experiência dos gestores no serviço público do que na iniciativa privada. Esta experiência faz com que os gestores tenham real conhecimento sobre os processos que envolvem a administração pública estadual, bem como suas características e peculiaridades, o que pode contribuir para a melhoria da gestão dos projetos estaduais.

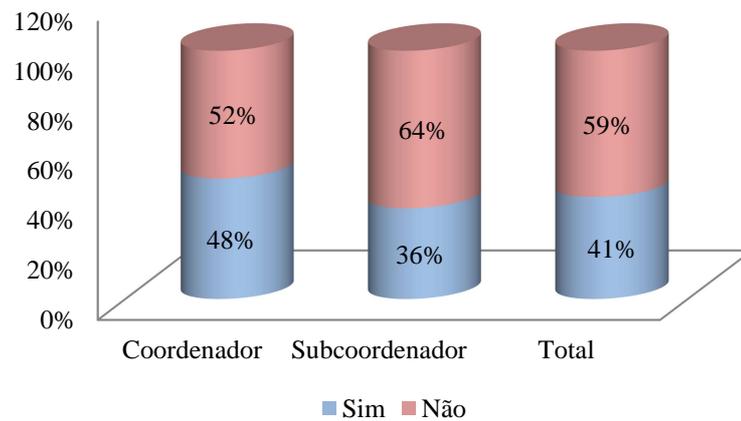


GRÁFICO 05 – Participação em Cursos de Gerenciamento de Projetos  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Por meio do Gráfico 05 constata-se que a maior parte dos gestores não participou de cursos de gerenciamento de projetos. Este resultado é passível de maior ocorrência entre os subcoordenadores, visto que 64% afirmam não ter participado de cursos até o momento. Entre os coordenadores a diferença é inferior, mas a tendência de não ter participado de cursos de gestão de projetos também é confirmada. Isto revela que os projetos em execução nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte podem estar sendo gerenciados, apenas por meio do conhecimento de rotinas administrativas das secretarias, sem levar em consideração as melhores práticas discutidas por guias como o PMBOK (2008) e os principais autores da área como Kerzner (2006; 2001). Em outras palavras, isto pode resultar na utilização de recursos materiais e humanos que podem não contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia dos projetos.

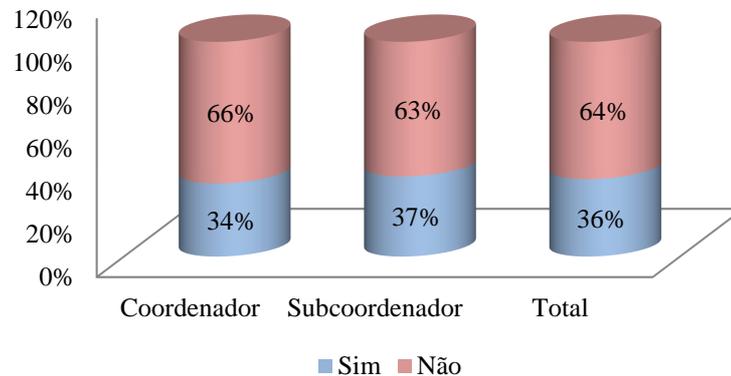


GRÁFICO 06 – Trabalho de Acordo com Planejamento Estratégico  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Ao serem questionados sobre a atuação das secretarias em que estão lotados de acordo com diretrizes definidas em planos estratégicos, foi possível verificar um padrão de respostas semelhante entre os coordenadores e subcoordenadores. De acordo com os dados obtidos, 64% dos gestores afirmam não trabalhar de acordo com um plano estratégico. Nesta perspectiva, as secretarias estaduais precisam dar maior atenção a diretrizes tidas como estratégicas para a população, traçando planos que possam maximizar a utilização dos recursos disponíveis de forma a atender as demandas sociais (ALMEIDA; CRUZ, 2002).

A atuação das organizações públicas por meio de planos estratégicos é uma das principais características da Nova Gestão Pública, pois nestes planos são estabelecidas metas, prioridades, indicadores e, acima de tudo, a razão de ser destas organizações. Neste sentido, os planos estratégicos deveriam servir como norteadores das ações governamentais, direcionando os projetos desenvolvidos pelo Estado para as necessidades de curto, médio e longo prazos da população.

De acordo com Ferreira (1996), o planejamento governamental assume papel determinante no cenário da nova administração pública, em decorrência das constantes transformações e da imprevisibilidade das mudanças que ocorrem constantemente nos diferentes cenários, obrigando os governos a atuarem de forma planejada e sistemática. Neste sentido, os resultados encontrados revelam que as Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte não se encontram preparadas para atuar neste tipo de cenário, o que ressalta a importância destas secretarias em adotar uma postura de atuação planejada e estratégica para atender as necessidades dos cidadãos.

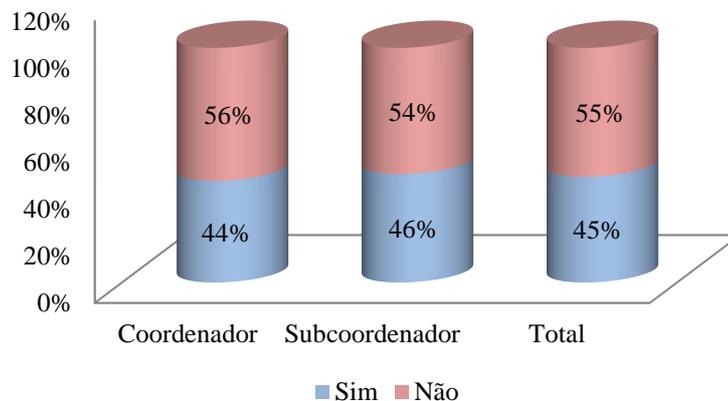


GRÁFICO 07 – Alinhamento dos Projetos com Objetivos Estratégicos  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Por meio do Gráfico 07 verifica-se que 55% dos gestores afirmam que os projetos em desenvolvidos e/ou em desenvolvimento nas secretarias estaduais não estão alinhados com objetivos estratégicos. Este resultado pode indicar que por falta de planejamentos estratégicos definidos, as secretarias têm trabalhado na resolução de problemas imediatos que não se encontram, necessariamente, alinhados com necessidades futuras da população.

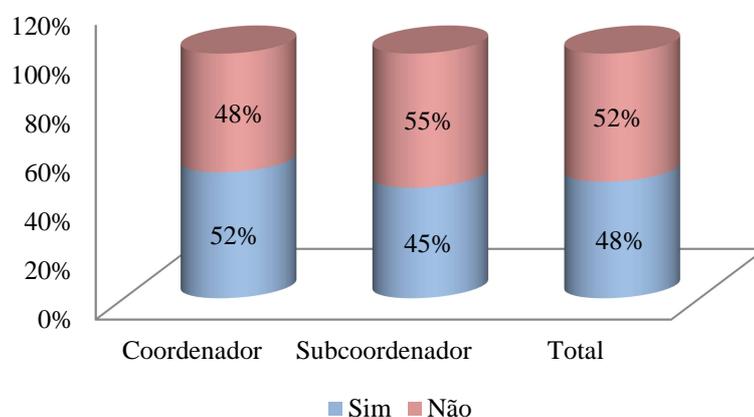


GRÁFICO 08 – Inovações nos Processos de Trabalho  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Questionados sobre o incentivo das secretarias em que estão lotados para inovações nos processos de trabalho, verificou-se divergência de opiniões entre coordenadores e subcoordenadores. No entanto, o resultado geral sugere que para 52% dos gestores entrevistados, as secretarias não têm estimulados que os processos de trabalho sofram inovações, o que sugere a existência de resistências à mudança na estrutura burocrática das secretarias estaduais.

A inovação é vista pela nova gestão pública como um dos fatores determinantes para a reestruturação dos estados burocráticos e do desenvolvimento econômico, ganhando destaque entre os países membros da OCDE e no Brasil a partir de 1995, com a criação do MARE e suas ações direcionadas à reforma do Estado.

As discussões sobre inovações na administração pública alcançam maior representatividade, em decorrência da crescente necessidade em atender diferentes expectativas por meio da introdução de novos serviços, processos e tecnologias (GIRARDI, 2010). Estas discussões giram em torno da inovação tanto numa perspectiva macro, de desenvolvimento nacional, quanto numa perspectiva micro, de melhoria dos processos e qualidade dos serviços públicos.

Os processos de inovação na gestão pública usualmente ocorrem por meio de projetos, que segundo Girardi (2010) possibilitam que as inovações estejam atreladas ao planejamento público. Seguindo essa linha de raciocínio, Kerzner (2001) afirma que o gerenciamento de projetos tem se mostrado um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, pois estão diretamente relacionados ao conjunto de atividades que resultam em inovações organizacionais como produtos, serviços e processos. Estes projetos consistem em desdobramentos das políticas públicas que têm em seu bojo uma série de programas e projetos diretamente relacionados.

A falta de incentivos por parte das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte à inovação pode causar, no longo prazo, perda de competitividade do Estado para com as demais unidades federativas do país, bem como não estimular que soluções mais eficientes sejam desenvolvidas para resolver os problemas da própria população norte-rio-grandense.

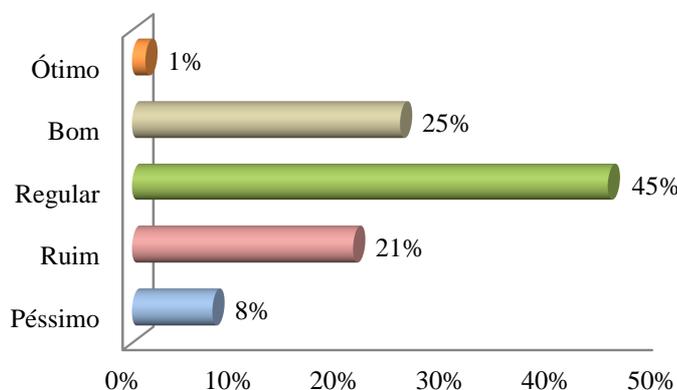


GRÁFICO 09 – Classificação da Gestão de Projetos nas Secretarias  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Ao final do bloco de caracterização do perfil, os gestores foram questionados sobre como eles classificariam a gestão de projetos nas secretarias em que trabalham. Como é

possível verificar no Gráfico 09, 26% acreditam que o gerenciamento de projetos é ótimo ou bom, 29% o veem como ruim ou péssimo e, 45% como regular. Isso demonstra que os gestores acreditam que a gestão de projetos ocorre com base nas características básicas para execução dos projetos.

A seção a seguir apresenta os indicadores de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo de maturidade desenvolvido por Prado (2008). Os resultados são apresentados de forma segmentada, para que seja possível verificar a percepção dos coordenadores e dos subcoordenadores antes do resultado geral.

#### 4.2. Percepção dos Índices de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O processo de análise da percepção sobre os índices de maturidade em gerenciamento de projetos do modelo MMGP de Prado (2008) ocorreu através de uma separação entre a visão tida pelos coordenadores das secretarias estaduais da visão dos subcoordenadores, para a partir daí, buscar o resultado geral de maturidade percebida nestas secretarias. Desta forma, veem-se os dados sob perspectivas diferentes, o que possibilita maior compreensão acerca do fenômeno investigado.

Após a apresentação e discussão destes indicadores, apresenta-se um ranqueamento entre os índices obtidos por cada uma das secretarias, de forma que possam ser visualizadas quais se encontram mais aderentes às melhores práticas preconizadas no modelo MMGP.

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,12	1,00	4,37	0,82
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	41,27	0	85	20,68
Nível 3	29,89	0	82	24,47
Nível 4	24,71	0	88	24,11
Nível 5	16,19	0	100	25,30
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	34,19%	0%	85%	19,51%
Metodologia	27,32%	0%	83%	22,77%
Informatização	23,46%	0%	80%	23,48%
Estrutura Organizacional	21,63%	0%	83%	21,37%
Competência Comportamental	19,97%	0%	89%	24,68%
Alinhamento Estratégico	22,48%	0%	85%	24,56%

QUADRO 16 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como é possível verificar no Quadro 16, o coeficiente geral de maturidade obtido por meio da percepção dos coordenadores das secretarias estaduais foi igual a 2,12, resultado

levemente inferior ao das instituições públicas da administração direta, apresentado por Prado e Archibald (2009) em seu relatório de pesquisa do modelo MMGP. Sobre o coeficiente geral, ainda é possível identificar que na percepção de pelo menos um coordenador, o nível de maturidade ficou no menor resultado possível “1,00” e, em direção oposta, pelo menos um coordenador acredita que a gestão de projetos na secretaria em que está lotado é igual a 4,37, o que seria um coeficiente superior a média nacional das organizações privadas (PRADO; ARCHIBALD, 2009).

O coeficiente geral de maturidade obtido junto aos coordenadores permite situar as Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte no início do segundo nível de maturidade do modelo MMGP, que é caracterizado por um cenário no qual as organizações já realizaram alguns investimentos em treinamentos de gerenciamento de projetos e pensam em informatizar os principais processos de gerenciamento de projetos, no entanto, a gestão de múltiplos projetos ocorre de forma isolada, sem a devida padronização e de forma não disciplinada (PRADO, 2008).

No que concerne à aderência aos níveis de maturidade do modelo, é possível verificar que o “Nível 2” alcançou a maior média de pontos com 41,27 e que a tendência média é cair ao longo dos demais níveis. Neste sentido, as secretarias estão em um estágio de estabelecimento de uma linguagem comum de gerenciamento de projetos e de maior conscientização por parte dos servidores. Tal resultado é coerente com a lógica empregada por Prado (2008), que sugere que as ações para incrementar a maturidade em gerenciamento de projetos devem ocorrer por meio de uma lógica sequencial de crescimento. Neste sentido, ações direcionadas ao “Nível 5” ou “Nível 4” só devem ser realizadas quando atividades predecessoras já estiverem com certo nível de maturidade.

Outro ponto de destaque na visão dos coordenadores diz respeito a aderência das iniciativas das secretarias às variáveis do modelo. Constatou-se que a variável “Competência Técnica” apresenta o maior posicionamento médio e o menor desvio padrão dentre as variáveis do modelo, o que significa dizer, que na visão dos coordenadores, a capacidade técnica dos servidores é o ponto de destaque na gestão de projetos nas secretarias estaduais. No entanto, cabe salientar, que dentre os 100% possíveis de serem alcançados, o resultado obtido por esta variável é levemente superior a um terço, indicando que, apesar do destaque, em relação às outras variáveis, ainda são necessárias uma série de ações para fortalecer o aparato técnico do Estado em torno de ações específicas de gerenciamento de projetos.

Neste sentido, a situação das demais variáveis é ainda mais problemática, principalmente no que diz respeito às relações comportamentais nas secretarias, cuja variável

apresentou resultado inferior a 20%. Para Prado (2008) esta variável merece atenção especial, visto que são as pessoas que executam o trabalho nas organizações, sendo fundamental que estejam devidamente motivadas para a execução de seu trabalho, de forma que conflitos negativos sejam reduzidos e as organizações não sejam prejudicadas.

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,18	1,00	3,89	0,78
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	42,21	0	92	21,12
Nível 3	34,32	0	91	25,11
Nível 4	29,74	0	84	25,14
Nível 5	11,63	0	80	18,82
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	35,22%	0%	79%	19,25%
Metodologia	29,67%	0%	80%	22,71%
Informatização	24,40%	0%	100%	22,29%
Estrutura Organizacional	23,14%	0%	86%	20,60%
Competência Comportamental	19,33%	0%	100%	21,34%
Alinhamento Estratégico	22,79%	0%	80%	21,60%

QUADRO 17 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Na visão dos subcoordenadores, o coeficiente geral de maturidade foi levemente superior ao percebido pelos coordenadores, com resultado igual a 2,18. Salienta-se que o desvio padrão foi inferior ao encontrado na visão dos coordenadores, indicando maior homogeneidade no padrão de respostas, o que resulta dizer, que a visão dos subcoordenadores sobre maturidade em gerenciamento de projetos apresenta maior grau de semelhança. Cabe frisar, que da mesma forma que os coordenadores, a visão de maturidade apresentada pelos subcoordenadores também se encontra abaixo do encontrado por Prado e Archibald (2009) em instituições públicas da administração direta.

Em relação à aderência aos níveis de maturidade, constata-se a mesma tendência apresentada no Quadro 16, sobre a percepção dos coordenadores. Verifica-se que o nível com maior pontuação média foi o segundo, ou seja, o nível de estabelecimento de uma linguagem comum, e que esta pontuação vai caindo gradativamente até o quinto e último nível no modelo. Desta forma, as principais ações que vêm sendo executadas nas secretarias estaduais em relação à gestão de projetos estão direcionadas à mudança de um cenário no qual ainda não foi efetuada nenhuma ação específica ou esforço coordenado para outro estágio, no qual ocorrem iniciativas isoladas na tentativa de se criar uma linguagem comum em gerenciamento de projetos (PRADO, 2008).

No que concerne às variáveis do modelo, a percepção dos subcoordenadores também se aproximou significativamente dos resultados verificados com os coordenadores. Neste sentido, a “Competência Técnica” dos gestores públicos e de suas equipes é o principal destaque em termos de facilitadores para a gestão de projetos, enquanto as “Competências Comportamentais” aparecem como o principal gargalo. Cabe destaque ao fato de que nenhuma das variáveis alcançou resultados expressivos, visto que a competência técnica – variável de maior destaque – alcançou resultado levemente superior a um terço do total de pontos possíveis.

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,16	1,00	4,37	0,79
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	41,84	0	92	20,89
Nível 3	32,58	0	91	24,88
Nível 4	27,78	0	88	24,79
Nível 5	13,42	0	100	21,62
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	34,82%	0%	85%	19,30%
Metodologia	28,75%	0%	83%	22,69%
Informatização	24,03%	0%	100%	22,69%
Estrutura Organizacional	22,55%	0%	86%	20,85%
Competência Comportamental	19,58%	0%	100%	22,63%
Alinhamento Estratégico	22,66%	0%	85%	22,73%

QUADRO 18 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Realizando-se uma comparação entre os resultados obtidos nesta pesquisa com o estudo publicado por Prado e Archibald (2009), é possível afirmar que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte é 7,3% menor do que as organizações públicas da administração direta no Brasil no ano de 2008.

De acordo com Prado e Archibald (2009), apesar de as organizações públicas da administração direta apresentarem menores níveis de maturidade do que as outras organizações presentes em seu estudo, é possível identificar uma tendência de crescimento de 2005 a 2008, no qual o índice geral de maturidade destas organizações passou de 1,97 para 2,33. Para os autores, isto evidencia que melhorias em gestão têm sido realizadas pelas instituições públicas, buscando atender as expectativas sociais. Neste sentido, o resultado obtido pelas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte se mostra em uma posição aproximada da média nacional.

Outro ponto de destaque diz respeito à variável “Competência Comportamental” que apresentou o menor coeficiente entre as variáveis do modelo MMGP. Como é possível

verificar, sua aderência foi inferior a 20%. Segundo o estudo de Prado e Archibald (2009: p.45) esta variável também apresentou o menor coeficiente nas instituições públicas da administração direta. Para os autores, uma série de ações podem ser traçadas para contribuir de forma a incrementar o desempenho dos recursos humanos na gestão de projetos, como: (i) estabelecer programas permanentes de treinamento dos servidores públicos envolvidos diretamente com projetos; (ii) conscientizar os servidores das áreas “meio” quanto à importância deles na gestão de projetos; (iii) expandir os mecanismos de estímulo ao alcance de metas dos projetos; (iv) disseminar os valores da gestão de projetos nos altos níveis, “de modo que secretários de Estado e diretores de órgãos motivem ainda mais seus subordinados e participem ativamente das ações dos programas e projetos, proporcionando uma forte e ativa liderança”; (v) criar escritórios de projetos e de estratégia para promover o alinhamento dos projetos à estratégia governamental; (vi) regulamentar e valorizar a figura do gerente de projetos, de forma que ele possa exercer sua atividade em tempo integral.

A variável “Competência Técnica” se destacou na visão dos coordenadores (Quadro 16) e subcoordenadores (Quadro 17) como o principal facilitador para a melhoria da gestão de projetos nas secretarias estaduais. No entanto, os resultados não são significativamente expressivos, uma vez que não ultrapassaram nem 40% de aderência, dentre os 100% possíveis (PRADO; ARCHIBALD, 2009). Esta variável, também apresentou o menor desvio padrão, dentre as variáveis do modelo, evidenciando certo grau de homogeneização no padrão de respostas dos coordenadores e subcoordenadores.

Ainda é possível afirmar que o posicionamento médio das secretarias no “Nível 2” representa que estas organizações se encontram em uma fase de investimentos em treinamento e capacitação, de forma a criar maior conhecimento interno sobre gerenciamento de projetos e alterar o cenário de iniciativas isoladas para que haja maior engajamento e padronização das ações direcionadas à gestão dos projetos organizacionais (PRADO; ARCHIBALD, 2009; PRADO, 2008).

Há de se salientar que a gestão de recursos humanos aparece como um dos principais problemas dos governos estaduais conforme relatos de Marconi e Levy (2010). Neste sentido, a baixa aderência da variável “Competência Comportamental” se encontra alinhada com a situação apresentada em 2003 em relatório técnico do PNAGE, que evidencia alguns problemas relacionados à gestão de pessoas no setor público estadual. Os autores ainda afirmam que as principais ações direcionadas à gestão de pessoas, no período que vai de 2007 a 2010, estão associadas à reestruturação de carreiras existentes, capacitação e educação formal e estímulos à melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Apesar da baixa aderência alcançada em relação à “Competência Comportamental”, “os cursos gerenciais vem se tornando mais frequentes, confirmando a constatação de que a melhoria dos serviços depende em grande medida da melhoria da gestão” (MARCONI; LEVY, 2010: p.40). Um possível desdobramento destes cursos, pode ser a elevação da capacitação técnica dos servidores – conforme verificado nesta pesquisa – esquecendo-se dos aspectos de relações interpessoais nas organizações públicas.

As demais variáveis do modelo, como estrutura organizacional, informatização e alinhamento estratégico, também se encontram entre ações prioritárias no bojo das diretrizes norteadoras do modelo gerencial. Segundo Giacomo (2005) estas variáveis se encontravam diretamente direcionadas entre os elementos fundamentais do Programa de Qualidade e Participação e o Programa de Reestruturação e Qualidade nos Ministérios. Em decorrência da implantação destes programas em nível federal, os Estados passaram a ser pressionados por elevar a qualidade gerencial de suas instituições, que podem ter incrementos significativos com a continuação do processo de melhoria técnica dos servidores por meios dos cursos de capacitação gerencial, conforme exposto por Marconi e Levy (2010).

<b>Secretaria</b>	<b>Coefficiente Geral de Maturidade</b>	<b>Desvio</b>	<b>Rank</b>
Secretaria de Estado do Turismo - SETUR	2,50	0,93	1°
Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH	2,43	0,79	2°
Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico - SEDEC	2,32	0,80	3°
Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária - SEARA	2,30	1,17	4°
Secretaria de Estado do Esporte e Lazer - SEEL	2,28	-	5°
Secretaria de Estado da Educação e da Cultura - SEEC	2,27	0,69	6°
Secretaria da Agricultura e da Pecuária - SAPE	2,24	0,88	7°
Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Ação Social - SETHAS	2,17	0,83	8°
Secretaria de Estado da Tributação - SET	2,11	0,94	9°
Secretaria de Estado da Saúde - SESAP	2,07	0,64	10°
Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa do Estado - SESED	2,04	0,70	11°
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças - SEPLAN	2,01	0,59	12°
Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos - SEMARH	1,99	0,59	13°
Secretaria de Infraestrutura - SIN	1,94	0,91	14°
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania - SEJUC	1,34	0,36	15°

QUADRO 19 – Ranqueamento da Percepção Geral de Maturidade  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Com o intuito de possibilitar uma comparação entre os resultados obtidos por cada uma das secretarias estaduais, apresenta-se no Quadro 19 um ranqueamento com os

coeficientes gerais de maturidade, de cada uma das secretarias presentes no estudo, cujas informações completas podem ser visualizadas no “Apêndice B” desta dissertação.

Dentre as 15 secretarias presentes no estudo, apenas três não se encontram no segundo nível de maturidade do modelo MMGP, chamado por Prado (2008: p.32) de “Conhecido”, são elas: SEMARH, SIN e SEJUC. Seguindo as prescrições do modelo, estas secretarias são caracterizadas por se encontrar em um estágio inicial onde os projetos são executados com base na intuição dos gestores. Para o autor, neste nível geralmente não se fazem planejamentos e os mecanismos de controle de desempenho do projeto são inexistentes, fazendo com que o sucesso dos projetos resulte em “sorte” ou “esforço individual”. Também são características deste nível, atrasos na entrega dos projetos, não cumprimento da previsão orçamentária, não atendimento de grande parte das especificações técnicas, constantes mudanças de escopo, não atendimento das expectativas de eficiência, produtividade e desempenho que seriam obtidas após a implementação dos projetos e, a insatisfação dos clientes – que neste caso, pode ser visualizado como a sociedade.

As demais secretarias listadas no Quadro 18 se encontram no segundo nível de maturidade do modelo de maturidade MMGP. Este nível é representado pela criação de um cenário em que já foi realizado um esforço inicial para a criação de uma linguagem comum em gerenciamento de projetos, por meio de diversos tipos de treinamentos (PRADO, 2008). As organizações que se encontram no nível dois, apresentam maiores probabilidades de sucesso nos projetos do que organizações no nível um, no entanto, atrasos em prazos, não cumprimento de previsões orçamentárias e os demais pontos negativos do nível um ainda se mostram presentes, mas em menor intensidade.

Dentre as 12 secretarias presentes no segundo nível de maturidade, apenas a SETUR e a SEARH se mostraram acima da média obtida por Prado e Archibald (2009) com organizações públicas da administração direta, se destacando como principais referências em gerenciamento de projetos no governo estadual (ver detalhes sobre os indicadores de maturidade no Apêndice B).

Para Prado e Archibald (2009), a aplicação de ferramentas de gestão de projetos em organizações públicas pode trazer maior confiança nos atos governamentais e aumentar as chances de acertos nas decisões. Em decorrência das similitudes encontradas com os resultados obtidos por Prado e Archibald (2009), as principais ferramentas que podem contribuir para o incremento da maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte são: (i) priorização e seleção de projetos; (ii) técnicas de gestão de risco e; (iii) formação de grupos de trabalho.

Em síntese, os resultados alcançados pelas secretarias demonstram indicadores que, segundo o modelo MMGP, evidenciam que a gestão de projetos no governo estadual se encontra abaixo da média nacional, expondo um cenário no qual os recursos públicos não são otimizados como deveriam ser, conforme proposto no modelo gerencial de administração pública.

O tópico a seguir identifica a existência de padrões semelhantes ao longo das secretarias estaduais e as variáveis que diferenciam o comportamento gerencial destas secretarias, possibilitando que sejam visualizadas as principais características e grupos no governo do estado no que concerne à gestão de projetos.

#### **4.3. Padrões de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

Para identificar a existência de diferentes padrões de percepção de maturidade em gerenciamento de projetos nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, optou-se por se trabalhar com a técnica chamada Análise de Agrupamentos ou Análise de Clusters, visto que esta tem por objetivo classificar os indivíduos em conjuntos de percepção semelhantes (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

As seis variáveis do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Prado (2008) foram selecionadas para servir de base para a criação dos agrupamentos (Competência Técnica, Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Informatização, Estrutura Organizacional, Competência Comportamental e Alinhamento Estratégico), visto que estas representam as variáveis que dão base para o cálculo de maturidade. Além disso, a escolha das variáveis é um dos pontos de destaque da análise de agrupamentos, visto que os mesmos são significativamente sensíveis a alterações nestas variáveis, em decorrência da emergência de novos padrões de percepção (POHLMANN, 2007).

Foram utilizadas técnicas de agrupamentos hierárquicas e não hierárquicas, com o intuito de explorar, de forma mais consistente, o número de *clusters* que deveriam ser criados, de forma a evidenciar reais diferenças entre os grupos encontrados (HAIR *et al*, 2005).

Inicialmente, trabalhou-se com os métodos hierárquicos para que fosse detectado graficamente a melhor solução em número de *clusters* e, pelo fato de os métodos hierárquicos exigirem menor tempo de processamento e, determinar como irrevogável a alocação de um determinado objeto em um *cluster* (POHLMANN, 2007).

Através da utilização de técnicas hierárquicas, combinadas com os procedimentos de distância euclidiana quadrada e o método de Ward, foi possível detectar por meio de um

dendograma que a melhor solução seria representada por dois agrupamentos, conforme é possível visualizar na Figura 19 do “Apêndice C”. Esta combinação de técnicas foi utilizada por ser a que melhor se adequava à natureza das variáveis em análise (HAIR *et al*, 2005).

Após a utilização das técnicas hierárquicas, deu-se início ao processo de investigação por meio de técnicas não hierárquicas para confirmar o número de agrupamentos encontrados e iniciar o processo de análise dos mesmos. Inicialmente, trabalhou-se com a técnica “*Two Steps*” por meio da distância euclidiana, que consiste em uma medida de padronização baseada do teorema de Pitágoras, para medir a distância entre pontos (POHLMANN, 2007; HAIR *et al*, 2005).

A utilização desta técnica no SPSS 18 resultou na criação de uma imagem que, além de apresentar o número de variáveis inseridas no modelo, também mostra a melhor solução em número de *clusters* e a qualidade da classificação apresentada no modelo (ver Figura 20 do “Apêndice C”). A solução encontrada evidencia que a classificação dos indivíduos em dois grupos é a melhor solução, com significativa qualidade de classificação. Desta forma, teve início o processo para a criação de uma nova variável na matriz de tabulação para segmentar os indivíduos em seus agrupamentos.

Assim, foi solicitado à ferramenta computacional utilizada que os indivíduos fossem segmentados em dois agrupamentos e que uma variável fosse criada na matriz de tabulação para que fosse possível traçar o perfil de cada um dos grupos encontrados. Ao fim deste processo foi possível detectar que os agrupamentos apresentam diferenças significativas em número de indivíduos e visão em torno da gestão de projetos nas secretarias estaduais.

<b>Agrupamento</b>	<b>Indivíduos</b>	<b>Porcentagem</b>
1	106	65,84%
2	55	34,16%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00%</b>

QUADRO 20 – Número de Indivíduos por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como é possível verificar no Quadro 20, o primeiro agrupamento foi responsável por aproximadamente dois terços da amostra, indicando que dentre os coordenadores e subcoordenadores participantes do estudo, há elevada concentração em torno do primeiro agrupamento sobre a percepção de maturidade das variáveis do modelo MMGP.

Ao longo do processo de análise dos agrupamentos, é possível observar que as distâncias de percepção em torno das variáveis do modelo de maturidade utilizado são significativamente diferentes, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir, que

representa a percepção média de cada agrupamento em torno das variáveis do modelo MMGP.

Variáveis	Agrupamento 1	Agrupamento 2
Competência Técnica	24	55
Metodologia	15	56
Informatização	11	50
Estrutura Organizacional	10	47
Competência Comportamental	7	44
Alinhamento Estratégico	9	50

QUADRO 21 – Posicionamento Médio dos Agrupamentos ao Longo das Variáveis  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

De acordo com os dados apresentados no Quadro 21, o posicionamento médio dos indivíduos do primeiro agrupamento ao longo das variáveis do modelo MMGP é inferior ao posicionamento dos indivíduos do segundo agrupamento.

No primeiro agrupamento, é possível observar que a competência técnica é a variável de maior representação, enquanto a competência comportamental apresenta o menor coeficiente, de forma semelhante que foi visualizado ao longo dos índices de maturidade no segundo subtópico deste capítulo.

O segundo agrupamento apresenta elevada aderência ao uso de metodologias e à competência técnica. Como é possível observar, todas as variáveis deste agrupamento alcançaram coeficientes centrais mais elevados do que o primeiro.

Em decorrência destas diferenças de percepções, constata-se que os indivíduos do primeiro agrupamento apresentam uma visão “pessimista” sobre o gerenciamento de projetos nas Secretarias Estaduais, enquanto os indivíduos do segundo agrupamento apresentam uma visão “otimista” do mesmo fenômeno. Desta forma, estes agrupamentos passam a ser chamados neste trabalho de “Pessimistas” e “Otimistas”.

As diferenças de médias dos agrupamentos foram verificadas ao longo do processo de criação dos mesmos e, conforme o Quadro 75 do “Apêndice C”, a hipótese nula de que as médias são iguais não pode ser aceita para nenhuma variável. Há de se salientar os resultados apresentados pelo teste F-ANOVA para diferenças de médias só pode ser utilizado com propósitos descritivos, visto que os agrupamentos foram criados para maximizar as diferenças entre os indivíduos de cada grupo (HAIR *et al*, 2005). No entanto, este resultado indica que as percepções sobre as variáveis do modelo de maturidade para os grupos criados são realmente diferentes.

Competência Técnica	Pessimistas	Média		24,12%
		Margem de Erro		2,34%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	21,79%
			Limite Superior	26,46%
		Desvio Padrão		12,13%
	Otimistas	Média		55,44%
		Margem de Erro		3,42%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	52,01%
			Limite Superior	58,86%
		Desvio Padrão		12,67%

QUADRO 22 – Percepção de Competência Técnica por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Analisando-se a percepção de cada agrupamento sobre a competência técnica das equipes que gerenciam os projetos nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, é possível observar que os “pessimistas” apresentam uma visão significativamente diferente dos “otimistas”, com uma média de 24,12% com 2,34% de margem de erro.

Esta diferença em torno da percepção de competência técnica pode indicar a existência de equipes com capacitação técnica significativamente melhor que outras no aparelho do Estado, mesmo que estes grupos sejam inferiores ao de baixa competência técnica, conforme visto anteriormente por meio da distribuição do número de indivíduos em cada agrupamento.

Metodologia	Pessimistas	Média		14,65%
		Margem de Erro		2,17%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	12,48%
			Limite Superior	16,82%
		Desvio Padrão		11,27%
	Otimistas	Média		55,93%
		Margem de Erro		3,15%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	52,77%
			Limite Superior	59,08%
		Desvio Padrão		11,66%

QUADRO 23 – Percepção do Uso de Metodologias por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como é possível observar no Quadro 23, as diferenças em torno da percepção do uso de metodologias de gerenciamento de projetos nas Secretarias Estaduais também é significativamente diferente. Destaca-se que este quesito foi o de maior destaque na visão dos “otimistas”, com aderência de aproximadamente 56%.

Este resultado evidencia que o grupo denominado “otimistas” visualiza a existência de metodologias de gerenciamento de projetos nas secretarias em que estão lotados, ou seja, existem técnicas e procedimentos específicos para os projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento. Seguindo a concepção de Prado (2008), estas metodologias são alinhadas

ao guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos PMBOK e são diferentes para cara setor e/ou organização, em decorrência das características próprias dos setores e organizações e das características dos projetos com que estas trabalham.

Informatização	Pessimistas	Média		10,57%
		Margem de Erro		2,25%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	8,31%
			Limite Superior	12,82%
		Desvio Padrão		11,72%
	Otimistas	Média		49,98%
		Margem de Erro		3,98%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	46,00%
			Limite Superior	53,96%
		Desvio Padrão		14,73%

QUADRO 24 – Percepção de Informatização de Metodologias para os Agrupamentos  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

De acordo com o modelo MMGP, é impossível que processos de projetos com elevada quantidade de informações sejam gerenciados de forma eficiente sem um Sistema de Gestão de Projetos – SGP (PRADO, 2008). Nesse sentido, o grupo de “otimistas” em gerenciamento de projetos nas secretarias em estudo mostram, com aproximadamente 50% de aderência, que existem procedimentos de gestão de projetos informatizados no sistema utilizado, de forma que haja maior celeridade nos processos de gerenciamento de projetos. Em direção oposta a esta constatação, encontra-se no grupo de “pessimistas” com indicadores de aderência que evidenciam que já foram iniciadas algumas iniciativas, mas que estas ainda não se encontram amplamente divulgadas nos setores das secretarias em que este estudo foi realizado.

A diferença de percepção dos grupos em torno da informatização de metodologias pode indicar a existência de diferentes aplicativos funcionando em cada secretaria e, que algumas delas ainda precisam que sejam desenvolvidas ferramentas específicas para o atendimento de suas demandas.

Estrutura Organizacional	Pessimistas	Média		9,61%
		Margem de Erro		1,49%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	8,13%
			Limite Superior	11,10%
		Desvio Padrão		7,71%
	Otimistas	Média		47,49%
		Margem de Erro		3,92%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	43,57%
			Limite Superior	51,41%
		Desvio Padrão		14,52%

QUADRO 25 – Percepção em torno das Estruturas Organizacionais por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

As discussões em torno da melhor estrutura organizacional para melhoria dos processos de gerenciamento de projetos é amplamente discutido na literatura de gerenciamento de projetos, como no guia PMBOK (2008), em Prado (2008) e Kerzner (2006). Entre as principais estruturas discutidas na literatura, destacam-se organogramas funcionais, matriciais, mistos ou por projetos.

Estas discussões giram em torno do fato, de que é nesta estrutura onde são definidas as unidades funcionais, a linha de hierarquia e as relações de comunicações, o que pode evitar conflitos e melhorar a velocidade no fluxo de informações. Neste sentido, cada organização deve buscar um modelo específico para suas características, ou seja, buscando maior ou menor grau de flexibilização em torno de variáveis como hierarquia e fluxo de comunicação (PMBOK, 2008).

O que se verifica no Quadro 25 é que o grupo de “otimistas” acreditam que a estrutura organizacional das secretarias em que estão lotados já apresenta uma série de características que facilita o gerenciamento de projetos na organização. Em direção oposta a esta verificação, encontra-se nos “pessimistas” um cenário no qual a estrutura organizacional utilizada engessa o andamento dos projetos, seja por meio de uma rígida hierarquia, elevado número de níveis funcionais ou desalinhamento com as necessidades de fluxo dos projetos.

Competência Comportamental	Pessimistas	Média		6,92%
		Margem de Erro		1,64%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	5,29%
			Limite Superior	8,56%
		Desvio Padrão		8,49%
	Otimistas	Média		43,96%
		Margem de Erro		5,79%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	38,18%
			Limite Superior	49,75%
		Desvio Padrão		21,40%

QUADRO 26 – Percepção das Competências Comportamentais por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como visto anteriormente, as competências comportamentais se apresentaram como o principal gargalo na gestão de projetos nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte e isto é reafirmado ao longo do processo de análise dos agrupamentos, que evidencia que esta é a variável de menor aderência para ambos os grupos.

Apesar de se apresentar como a variável de menor aderência para ambos os grupos, ainda é possível verificar que os “otimistas” possuem uma aderência média elevada para este item, evidenciando que o ambiente de relacionamento interpessoal, em alguns setores,

possibilita que as pessoas estejam moderadamente motivadas e engajadas nos projetos em andamento.

Em relação ao agrupamento dos “pessimistas”, não se verifica o mesmo cenário. Neste agrupamento é possível observar que os setores das Secretarias Estaduais pesquisadas não apresentam características que permitam reduzir conflitos negativos, motivar os servidores ou criar um ambiente de envolvimento nos projetos.

Alinhamento Estratégico	Pessimistas	Média		8,67%
		Margem de Erro		1,69%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	6,98%
			Limite Superior	10,36%
		Desvio Padrão		8,77%
	Otimistas	Média		49,64%
		Margem de Erro		4,32%
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	45,31%
			Limite Superior	53,96%
		Desvio Padrão		16,00%

QUADRO 27 – Percepção de Alinhamento com os Propósitos Organizacionais por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

A última variável do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Prado (2008) trata do alinhamento dos projetos com os negócios da organização. No caso em específico, este alinhamento se daria com os objetivos sociais das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte.

Para o grupo dos “otimistas”, existe um grau de aderência dos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento de 49,64%, o que evidencia que nos setores destes gestores, estes projetos buscam responder, na medida do possível, aos propósitos das secretarias em que estão lotados.

No que concerne ao grupo dos “pessimistas”, verifica-se um cenário no qual não existe a percepção de que os projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento estão alinhados com os objetivos das secretarias e, conseqüentemente, da sociedade. O que evidencia que a utilização dos recursos públicos pode não estar ocorrendo de acordo com necessidades específicas da população no momento.

Grau de Maturidade	Pessimistas	Média		1,65
		Margem de Erro		0,07
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	1,59
			Limite Superior	1,72
		Desvio Padrão		0,35
	Otimistas	Média		3,12
		Margem de Erro		0,12
		Intervalo de Confiança	Limite Inferior	3,11
			Limite Superior	3,24
		Desvio Padrão		0,42

QUADRO 28 – Percepção do Grau de Maturidade por Agrupamento  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Em relação à percepção do grau de maturidade resultante da aderência às variáveis analisadas acima, é possível verificar dois cenários significativamente diferentes em termos da percepção final de maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias.

Analisando-se apenas os 34,16% de indivíduos que compõem o grupo de gestores “otimistas” em relação à gestão de projetos, é possível verificar que o grau de maturidade é igual 3,12. Comparando este resultado com os encontrados por Prado e Archibald (2009), é possível verificar que a gestão de projetos para os gestores deste grupo supera, não apenas, a média nacional de organizações públicas da administração direta, mas também a média de empresas da iniciativa privada, que lideram a média nacional.

Posicionando o grau de maturidade do grupo dos “otimistas” nos níveis de maturidade propostos no modelo MMGP, é possível verificar que para estes gestores, seus setores de trabalho nas Secretarias Estaduais estariam no nível “Padronizado”. De acordo com Prado (2008) este nível é caracterizado pelo mapeamento dos processos direcionados à gestão de projetos, uma metodologia de gerenciamento de projetos que tenha sido testada, implantada, esteja em uso e parcialmente informatizada, uma estrutura organizacional adequada para as especificidades da organização e iniciativas para alinhar os projetos aos objetivos da organização. Ainda é possível dizer que neste nível, o gerenciamento de múltiplos projetos deve ocorrer de forma agrupada, disciplinada e organizada e que deveria existir um Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos, de forma que o índice de sucesso dos projetos seja intermediário (PRADO, 2008).

No que concerne aos 65,84% de indivíduos que compõem o grupo de gestores “pessimistas” em relação à gestão de projetos, é possível verificar que o coeficiente final de maturidade é igual a 1,65. Neste sentido, o grau de maturidade em gerenciamento de projetos das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte estaria significativamente abaixo da média nacional de 2,33 das organizações públicas da administração direta.

De acordo com a metodologia MMGP, o coeficiente obtido no grupo de gestores “pessimistas” enquadraria as secretarias no nível “Inicial” de maturidade em gerenciamento de projetos. Este nível é caracterizado por não haver nenhuma iniciativa por parte da organização em relação à gestão de projetos, possuir alguns poucos indivíduos que tentam melhorar o cenário de gerenciamento de forma isolada e por existir uma série de resistências em relação à alteração das práticas existentes na organização (PRADO, 2008). O cenário típico enfrentado por organizações no estágio “Inicial” é o gerenciamento de projetos de forma isolada, intuitiva e individual, com total desalinhamento em relação aos objetivos organizacionais e baixo índice de sucesso por parte dos projetos realizados.

Com o intuito de verificar, proporcionalmente, como se distribuem os gestores “otimistas” e “pessimistas” ao longo das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, foi realizado um cruzamento entre a classificação dos gestores nos agrupamentos criados com sua secretaria de origem, conforme apresentado no quadro a seguir.

Secretaria	Pessimistas		Otimistas		Geral	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
SET	11	73,33%	4	26,67%	15	100%
SETUR	6	50,00%	6	50,00%	12	100%
SEDEC	7	70,00%	3	30,00%	10	100%
SEEL	1	100,00%	0	0,00%	1	100%
SESED	7	63,64%	4	36,36%	11	100%
SEMARH	4	66,67%	2	33,33%	6	100%
SESAP	14	77,78%	4	22,22%	18	100%
SEEC	9	64,29%	5	35,71%	14	100%
SEJUC	6	100,00%	0	0,00%	6	100%
SEARH	6	42,86%	8	57,14%	14	100%
SIN	9	81,82%	2	18,18%	11	100%
SETHAS	6	60,00%	4	40,00%	10	100%
SEPLAN	9	75,00%	3	25,00%	12	100%
SAPE	9	56,25%	7	43,75%	16	100%
SEARA	2	40,00%	3	60,00%	5	100%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>65,84%</b>	<b>55</b>	<b>34,16%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

QUADRO 29 – Distribuição dos Indivíduos dos Agrupamentos por Secretaria  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Optou-se por se calcular os valores percentuais apresentados no Quadro 29 por linhas, com o intuito de investigar a participação proporcional dos gestores de cada secretaria nos agrupamentos criados.

Como é possível verificar, a SEARH é a secretaria com o maior número de indivíduos no grupo de gestores “otimistas”, o que contribuiu para que esta secretaria ficasse com o segundo maior coeficiente de maturidade em gerenciamento de projetos dentre as demais

participantes deste estudo. A SETUR, secretaria com maior grau de maturidade, apresentou o mesmo número de indivíduos em ambos os grupos. Esta e as demais secretarias apresentam, por meio destes resultados, que o gerenciamento de projetos difere dentre os seus setores, havendo núcleos que se destacam na gestão de projetos de cada uma delas.

#### **4.4. Fatores Percebidos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

Para a determinação dos fatores de maturidade em gerenciamento de projetos percebidos pelos gestores públicos estaduais abordados neste estudo, trabalhou-se com a técnica de análise de dados denominada Análise Fatorial Exploratória cujos resultados detalhados podem ser verificados no “Apêndice D” desta dissertação.

Antes de iniciar o processo de análise fatorial, as variáveis do formulário direcionadas a esta técnica foram submetidas a um processo de análise de consistência da escala através do teste *Alpha de Cronbach*, que segundo Hair *et al* (2005) e Malhotra (2006) avaliam o grau de consistência interna dos itens em análise. O resultado obtido por meio deste teste foi igual a 0,959 para os 40 itens de maturidade em gerenciamento de projetos submetidos para análise. Nesta perspectiva, os resultados alcançados permitem afirmar que o conjunto de variáveis em análise apresenta elevado grau de consistência interna (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

O processo de análise fatorial resultou na criação de oito fatores relacionados à percepção de maturidade em gerenciamento de projetos nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte. Ao longo do processo de criação dos fatores, uma série de testes foram realizados para determinação do modelo final. O primeiro deles foi o teste de adequacidade da análise fatorial chamado de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO em conjunto com o teste de esfericidade de Barlett, que verifica se a análise fatorial é estatisticamente significativa para um nível  $p < 0,05$ . Neste sentido, o KMO resultou em um coeficiente igual a 0,903 com  $p < 0,01$ , evidenciando que o modelo obtido é estatisticamente significativo (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

Após da análise do KMO e do teste de esfericidade de Barlett, deu-se início ao processo de análise da Medida de Adequacidade da Amostra – MSA de cada variável inserida no modelo que pode ser visualizado no Quadro 78 do Apêndice “D”. Os dados evidenciaram que todas as variáveis se encontravam dentro do padrão pré-estabelecido na literatura como adequado – valores superiores a 0,5 – para permitir que todas as variáveis se mantivessem no modelo (BEZERRA, 2007; MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

A seguir, deu-se início ao processo de análise das comunalidades de cada variável inserida no modelo. De acordo com Bezerra (2007) e Hair *et al* (2005) este procedimento é importante para validação do modelo final, pois as comunalidades representam o percentual de explicação que cada variável obteve ao longo da Análise Fatorial. Adotou-se o ponto de corte de 0,6 (60%), superior aos 0,5 indicados na literatura supracitada como adequada, permitindo maior robustez ao modelo final (ver Quadro 79 do Apêndice “D”).

A Análise Fatorial foi rotacionada por meio do método de rotação ortogonal chamado *Varimax*. A escolha por este procedimento recai no fato deste minimizar a ocorrência de variáveis apresentarem cargas fatoriais elevadas para diferentes fatores, o que permite que uma variável seja identificada facilmente com um único fator (BEZERRA, 2007; MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005).

Este procedimento resultou na criação de oito fatores que explicam mais de 69% das variações entre as variáveis de maturidade utilizadas, superando o percentual mínimo de variância de 60% estabelecido na literatura e respeitando a criação de fatores com autovalores superiores a 1 (ver Quadro 80 do Apêndice “D”).

Os fatores obtidos representam o agrupamento de variáveis de elevada correlação interna, ou seja, entre os itens dos fatores. Desta forma, os fatores são determinados com base nas relações entre estes itens, buscando realizar agrupamentos que na visão dos respondentes possuem semelhanças.

O modelo final da análise fatorial pode ser visualizado no quadro a seguir, por meio de uma representação do poder de explicação de variância de cada fator, bem como as cargas fatoriais individuais de cada variável do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de Prado (2008).

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8
p17	0,484							
p18	0,639							
p19	0,672							
p20	0,756							
p21	0,730							
p22	0,589							
p23	0,566							
p24	0,641							
p25	0,770							
p26	0,621							
p6		0,573						
p7		0,707						
p8		0,758						
p9		0,613						
p10		0,691						
p11		0,666						
p12		0,543						

p13		0,704						
p14		0,569						
p15		0,446						
p36			0,551					
p37			0,819					
p38			0,679					
p39			0,722					
p40			0,713					
p1				0,710				
p2				0,801				
p3				0,761				
p4				0,634				
p5					0,574			
p27					0,515			
p28					0,598			
p29					0,503			
p31						0,848		
p32						0,752		
p33						0,463		
p16							0,523	
p30							0,543	
p34								0,558
p35								0,712
<b>Autovalor</b>	<b>6,160</b>	<b>6,065</b>	<b>3,282</b>	<b>2,829</b>	<b>2,658</b>	<b>2,620</b>	<b>2,339</b>	<b>1,867</b>
<b>% of Variance</b>	<b>15,399</b>	<b>15,163</b>	<b>8,205</b>	<b>7,072</b>	<b>6,644</b>	<b>6,551</b>	<b>5,848</b>	<b>4,667</b>
<b>Cumulative %</b>	<b>15,399</b>	<b>30,562</b>	<b>38,767</b>	<b>45,838</b>	<b>52,482</b>	<b>59,033</b>	<b>64,882</b>	<b>69,549</b>
Fator de carga : Rotação <i>Varimax</i> com <i>Kaiser Normalization</i> <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0,903</i>								

QUADRO 30 – Modelo Final da Análise Fatorial

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Como é possível observar, as variáveis não se distribuíram equitativamente ao longo dos fatores, havendo elevada concentração entre o primeiro e o segundo fatores, que juntos reúnem 20 das 40 variáveis presentes no modelo. Também é possível verificar que estes fatores contribuem com mais de 30% da variância explicada pelo modelo.

A formação de oito agrupamentos resulta em um conjunto de relacionamentos diferente do modelo proposto por Prado (2008). Neste sentido, os gestores públicos estaduais do Rio Grande do Norte vêm a maturidade em gerenciamento de projetos de forma distinta do que a preconizada pelo autor.

De forma semelhante a Silveira (2008), constatou-se que alguns dos fatores criados também podem ser segmentados, em subfatores que permitem maior compreensão acerca dos relacionamentos encontrados. Desta forma, faz-se uma análise geral de cada fator, mas identificando quais os pontos são abordados em cada um deles.

Os fatores obtidos foram nomeados de forma subjetiva, alinhando elementos práticos e teóricos conforme o enunciado de cada um dos itens do instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, para a nomeação de cada fator analisou-se os itens agrupados matematicamente pelo

processo de Análise Fatorial em cada um dos fatores obtidos, buscando semelhanças que possibilitasse o estabelecimento de um rótulo para cada um deles.

O primeiro fator resultou na maior explicação de variância do modelo, agrupando dez variáveis. A análise individual de cada uma destas variáveis permitiu que fossem identificadas relações sobre planejamento e controle no gerenciamento de projetos, desta forma, este fator recebeu o nome de “Planejamento e Controle”.

O planejamento é visto, na literatura em gerenciamento de projetos, como vital para o sucesso de qualquer projeto, uma vez que delimita o conjunto de ações, objetivos específicos, custos, tempo, entre outras ações que nortearão o desenvolvimento do projeto (PMBOK, 2008; PRADO, 2009; 2008; 2004; KERZNER, 2006). Assim, a percepção de que ferramentas de controle e planejamento caminham juntas ao longo da execução do projeto é consistente no sentido de que é por meio do controle das atividades dos projetos que poderá ser realizada uma análise sistemática do desempenho previsto e o realizado (PMBOK, 2008; PRADO, 2008; 2004).

O segundo fator obteve o mesmo número de variáveis do primeiro, resultando em um poder explicativo levemente inferior, mas que também supera 15% de variância. Os relacionamentos encontrados indicam que os coordenadores e subcoordenadores das secretarias estaduais visualizam que aspectos de treinamento em gerenciamento de projetos estão diretamente relacionados com conhecimentos sobre aspectos organizacionais, uso e informatização de metodologias e mapeamento e padronização de processos. Em decorrência disto, o fator foi nomeado como “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”.

O que se verifica, ao longo da análise das variáveis que compõem este fator, é que os gestores participantes do estudo visualizam que o desenvolvimento de ações relacionadas à análise da melhor estrutura, desenvolvimento de metodologias, análise de processos, entre outras, estão associadas aos cursos de treinamento e capacitação oferecidos pela instituição. Isto resulta no desenvolvimento das habilidades gerenciais dos gestores, uma vez que não estarão se desenvolvendo em aspectos específicos da gestão de projetos, mas sim, em assuntos relacionados à gestão em uma perspectiva mais ampla, incluindo a gestão de projetos. Isto converge com as ferramentas e diretrizes que o guia PMBOK (2008) indica para a gestão de projetos nas organizações, visto que o uso de muitas das ferramentas propostas no guia fazem uso de conhecimentos que excedem a área de competência da gestão de projetos.

O terceiro fator resultou no agrupamento de cinco variáveis e explica pouco mais de 8% de variância. Este fator reuniu variáveis com baixo desempenho ao longo da análise descritiva e diretamente relacionadas ao ambiente de gestão de projetos, como o clima no

setor, o incentivo à obtenção de certificações, ao mapeamento das causas de fracasso dos projetos, à informatização dos setores e, ao baixo alinhamento com os negócios da organização. Em decorrência destes relacionamentos, o fator foi nomeado como “Ambiente de Gestão de Projetos”, uma vez que as variáveis se mostram direcionadas ao ambiente interno no qual os projetos são gerenciados.

Prado (2008; 2004) discute os aspectos relacionais nas organizações e em sua metodologia de maturidade como fatores determinantes para um elevado grau de desempenho dos projetos nas organizações. Para o autor, a redução de conflitos negativos em conjunto com um ambiente organizacional que possibilite maior motivação, contribui para um incremento das competências contextuais, melhorando o desempenho organizacional. Seguindo o modelo de maturidade do autor, verifica-se que estas variáveis passam a sofrer melhorias a partir do terceiro estágio de maturidade, o que evidencia que as secretarias em evidencia ainda não atingiram um grau de maturidade no qual estes aspectos cresçam com naturalidade.

O quarto fator obtido ao longo do processo de análise fatorial recebeu a nomenclatura “Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos”. Este fator explica pouco mais de 7% da variância total e reúne quatro variáveis. Os quatro primeiros fatores criados representam, aproximadamente, 46% da variância total explicada, evidenciando o destaque destes quatro fatores ao longo do modelo.

De acordo com as variáveis agrupadas no quarto fator, é possível verificar que o nível de conhecimento técnico das equipes de projetos está sendo visto de forma relacionada à aceitação do assunto nas secretarias. Neste sentido, quanto maior a aceitação da gestão de projetos como fator importante para o desempenho organizacional, maior o interesse por parte dos servidores em melhorar o seu nível de conhecimento técnico no assunto.

A aceitação do assunto gerenciamento de projetos está entre os tópicos discutidos no modelo MMGP de Prado (2008) como predecessor para elevação da maturidade em por meio da predisposição dos indivíduos em aceitar como importante para o desempenho organizacional técnicas e ferramentas de gestão de projetos.

O quinto fator foi responsável por agrupar quatro variáveis que se relacionavam ao estímulo, por parte da organização, para o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes.

Em decorrência da natureza das variáveis agrupadas se direcionarem ao alcance de resultados por parte dos gestores de projetos, optou-se por nomeá-lo como “Estímulo para

Desempenho”. Neste sentido, o estímulo para metas se destaca como fator determinante para a maturidade em gerenciamento de projetos, relacionando-se, também, com os pressupostos do modelo de administração pública gerencial.

O sexto fator foi responsável por agrupar três variáveis que juntas explicam 6,5% da variância total. Estas variáveis se direcionam a “Avaliação de Projetos e Aprendizagem” por meio de análises direcionadas a investigar o retorno do investimento para a sociedade, desempenho do serviço, qualidade técnica, estruturação de banco de dados de lições aprendidas e avaliação da estrutura organizacional.

Neste sentido, o sexto fator evidencia a preocupação dos gestores em torno de se criar um ambiente de avaliação constante dos projetos em execução, incluindo as estruturas organizacionais vigentes atualmente nas Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte, que segue um organograma funcional que, muitas vezes, dificulta a dinâmica de gestão de projetos (PMBOK, 2008).

As variáveis do sexto fator também bom ser visualizadas como fundamentais para o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que mostra a preocupação dos gestores em estabelecer uma dinâmica no qual seja possível compartilhar conhecimentos em torno de projetos já encerrados, evitando que erros cometidos anteriormente sejam repetidos e experiências de sucesso sejam reaproveitadas.

O sétimo fator reuniu variáveis relacionadas ao funcionamento de um “Escritório de Gerenciamento de Projetos”. O EGP aparece de forma sistemática na literatura de gerenciamento de projetos como um instrumento organizacional de significativa importância para o desempenho dos projetos organizacionais (PRADO, 2009; 2004; SPELTA, 2009; KERZNER, 2006).

Este fator agrupou apenas duas variáveis que juntas explicam aproximadamente 6% do total de variância do modelo. Por meio dos relacionamentos encontrados, foi possível verificar que o escritório de gerenciamento de projetos é visto pelos gestores públicos estaduais como indutor de alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais, como um instrumento para acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento e para a criação de critérios de seleção de projetos nas secretarias.

A percepção dos gestores, participantes do estudo, em torno deste tema se encontra alinhado com as discussões na literatura de gerenciamento de projetos e sua forma de atuação no cenário organizacional (SPELTA, 2009). Desta forma, o escritório de gerenciamento de projetos é visto como um artifício importante para a elevação da maturidade em gerenciamento de projetos. Alguns Estados da confederação já perceberam a importância do

EGP e, segundo Prado e Archibald (2009), estão iniciando a criação de estruturas nos organogramas públicos para servir de apoio à gestão de projetos, como o Estado do Espírito Santo e o Estado de Minas Gerais. Cabe salientar que em nenhuma secretaria estadual do Rio Grande do Norte existe uma estrutura que atue como um EGP.

O oitavo e último fator da pesquisa foi obtido através do agrupamento de duas variáveis relacionadas à “Visibilidade dos Gerentes de Projetos” que foram responsáveis por pouco mais de 4,5% da variância total explicada.

Por meio deste fator foi possível verificar que, na visão dos gestores públicos, entre os determinantes de maturidade em gerenciamento de projetos se encontra uma preocupação em torno da capacidade dos gestores em negociar, liderar, motivar e administrar conflitos de forma a obter visibilidade junto à comunidade empresarial.

Assim, o modelo final da análise fatorial com os subgrupos representados por cada fator, pode ser visualizado na figura a seguir:

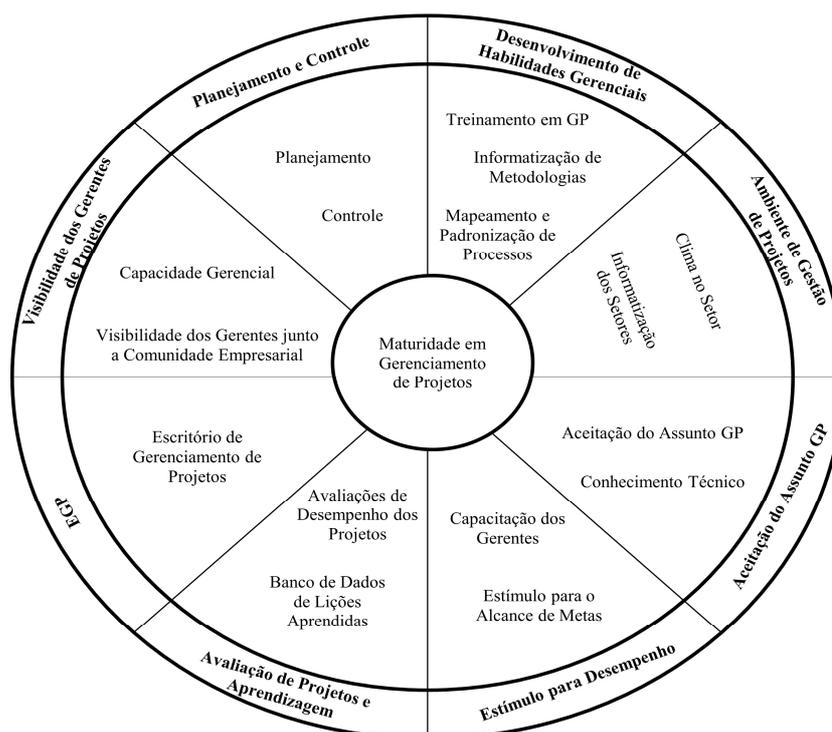


FIGURA 18 – Fatores Percebidos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Como é possível verificar na Figura 18, a maturidade em gerenciamento de projetos é percebida por coordenadores e subcoordenadores de forma diferente às variáveis do modelo de Prado (2008). Por meio de novos agrupamentos das variáveis do modelo, foi possível detectar que para os gestores públicos das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte existem oito fatores que influenciam diretamente a maturidade em gerenciamento de projetos,

com destaque para o “Planejamento e Controle” e o “Desenvolvimento das Habilidades Gerenciais”.

Ao se analisar estes fatores à luz dos temas em discussão no bojo da Nova Gestão Pública, é possível verificar uma relação direta entre os fatores obtidos e as principais preocupações direcionadas a técnicas de gestão pública. Martins e Marini (2010) abordam uma série de temas que se encontram alinhados com os fatores obtidos neste estudo, como a adoção de técnicas de planejamento estratégico, planejamento estratégico situacional, técnicas de gestão da qualidade total, implantação de metodologias de gerenciamento de projetos baseadas no PMBOK, construção de agendas institucionais estratégicas, orientação de estruturas organizacionais para o alcance de resultados, modelagem de estruturas organizacionais, implementação de técnicas de avaliação, monitoramento e ajustes, entre outras.

Ainda é possível verificar a existência de alinhamento com outras temáticas, como ações estratégicas de gestão de recursos humanos (MARCONI, 2010) por meio da preocupação dos gestores em melhorar suas habilidades gerenciais, visualizando as políticas de treinamento e desenvolvimento como impactantes nos resultados organizacionais.

Os fatores obtidos também evidenciam certa preocupação com a avaliação e controle dos projetos em andamento nas secretarias, o que pode ser encarado como uma forma de buscar melhorar a eficiência dos gastos públicos (MENDES, 2009), visto que os projetos são financiados pela sociedade com o objetivo de obter retornos em forma de serviços de qualidade, direcionados às suas demandas.

Em decorrência das diferenças de variância explicada, números de variáveis agrupadas em cada fator e a própria escala utilizada, obteve-se indicadores de consistência diferenciados para cada fator obtido na pesquisa, conforme apresentado no quadro a seguir:

<b>Fatores</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Planejamento e Controle	10	0,934
Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais	10	0,913
Ambiente de Gestão de Projetos	5	0,794
Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos	4	0,792
Estímulo para Desempenho	4	0,853
Avaliação de Projetos e Aprendizagem	3	0,771
Escritório de Gerenciamento de Projetos	2	0,747
Visibilidade dos Gerentes de Projetos	2	0,754

QUADRO 31 – Indicadores de Consistência dos Fatores Obtidos  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Por meio do Quadro 31 é possível observar que todos os fatores obtidos apresentam coeficientes de consistência interna superiores ao padrão estabelecido na literatura que é igual a 0,7 (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al*, 2005). Em decorrência do processo de análise fatorial

deste estudo buscar explorar possíveis relacionamentos entre variáveis, é possível adotar o ponto de corte de 0,6, tido por Hair *et al* (2005) como adequado para pesquisas com estas características. Mesmo entre os fatores com número reduzido de variáveis agrupadas, constatou-se coeficientes que satisfazem os padrões mais elevados na literatura.

A formação destes novos fatores permite maior compreensão acerca do fenômeno “Gerenciamento de Projetos” no âmbito em que a pesquisa foi realizada, possibilitando que novas variáveis sejam analisadas ao longo dos processos de gestão de projetos no Governo do Estado em busca de melhorias de eficiência e eficácia.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo mensurar a percepção de maturidade em gerenciamento de projetos dos coordenadores e subcoordenadores das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte. Para isto, buscou verificar a percepção destes gestores sobre os índices de maturidade em gerenciamento de projetos, identificar padrões homogêneos de percepção sobre este fenômeno e obter os fatores que estes gestores associam à maturidade de projetos nas secretarias estaduais.

Inicialmente, foi realizado um processo de caracterização do perfil dos gestores que participaram do estudo e verificou-se um elevado grau de escolaridade, com um percentual significativo de pessoas que já concluíram algum curso de pós-graduação, seja em nível de especialização, mestrado ou doutorado. Ao longo desta etapa surgiram outras constatações de destaque como a percepção de que as secretarias estaduais não trabalham de acordo com planos estratégicos e que não incentivam inovações nos processos de trabalho. Estes achados evidenciam, mesmo que de forma introdutória, que as secretarias não estão abordando, de forma adequada, dois dentre os principais tópicos em discussão no paradigma gerencial de administração pública. A importância crescente destes temas se relaciona ao fato de os governos, em suas diferentes instâncias, necessitarem, cada vez mais, se adaptar a constantes mudanças advindas do ambiente político-econômico-social contemporâneo, que exige instituições públicas mais flexíveis e orientadas a longo prazo. Nesse sentido, o incentivo à inovação e o desenvolvimento de planos estratégicos são mecanismos fundamentais para tornar a burocracia estatal mais flexível e orientar seus gestores e servidores ao alcance de metas e objetivos previamente estabelecidos e alinhados com as necessidades da população.

Em relação aos índices de maturidade em gerenciamento de projetos, obtidos por meio do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos desenvolvido por Prado (2008) foi possível observar que coordenadores e subcoordenadores apresentam visão semelhante em relação a forma como os projetos são gerenciados nas secretarias estaduais. O que se verificou é que as secretarias se encontram em um nível de maturidade no qual existe uma tentativa de se criar uma linguagem comum em gerenciamento de projetos, por meio de treinamentos e mobilização dos servidores para uma maior conscientização da importância deste assunto como forma de melhorar os serviços oferecidos para a sociedade. De acordo com o modelo MMGP, no cenário em que as secretarias se encontram, os prazos dos projetos são constantemente quebrados, as previsões de custos não são cumpridas, muitas das expectativas dos beneficiados pelos projetos não são atendidas, fazendo com que a probabilidade de sucessos dos projetos seja baixa.

No que concerne às variáveis analisadas através do modelo MMGP foi possível observar que a competência técnica dos servidores aparece como o principal facilitador para a gestão de projetos nas secretarias, o que não significa dizer que esta variável obteve um resultado expressivo, visto que se encontra significativamente abaixo da média nacional de organizações públicas da administração direta. A outra variável de destaque foi a de competências comportamentais, que aparece como o principal gargalo para a melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias. Através do estudo, foi possível verificar que o fator humano se destaca por indicar que o ambiente comportamental não favorece que as pessoas se sintam motivadas em executar o seu trabalho, além de não inibir conflitos negativos, indicando que o clima organizacional nestas secretarias precisa ser alvo de ações mais eficazes, de forma a possibilitar um ambiente comportamental mais adequado para a realização das atividades dos servidores.

Estes resultados indicam que as secretarias estaduais precisam adotar uma série de técnicas e processos, em conjunto com políticas de treinamento e capacitação que visem melhorar a maturidade em gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, melhorar os padrões gerenciais das burocracias públicas, como proposto no modelo gerencial de administração pública.

Em relação à identificação de padrões de gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais, foi possível observar a existência de dois grupos com percepções diferentes sobre o uso de técnicas de gerenciamento de projetos, sendo um deles formado por indivíduos “otimistas” e outro por indivíduos “pessimistas”. O primeiro grupo apresenta aderência elevada às variáveis do modelo MMGP e um coeficiente geral de maturidade que indica a

existência de um cenário, em alguns setores das secretarias pesquisadas, em que as práticas de gerenciamento de projetos se encontram aceitas e utilizadas de forma sistemática pelos servidores, que existem processos mapeados e padronizados em conjunto com uma metodologia desenvolvida especificamente para a organização e que estes projetos se encontram alinhados com os objetivos estratégicos das secretarias. O segundo grupo se enquadra num cenário significativamente inferior, no qual a gestão de projetos ocorre por meio de iniciativas isoladas sem nenhum apoio das secretarias, que apresentam elevada resistência a mudanças, contribuindo para a elevação da probabilidade de os projetos não serem bem sucedidos.

A existência destes grupos evidencia a possibilidade de existirem, em alguns setores das secretarias estaduais, ilhas de excelência focadas na melhoria dos serviços públicos e no alcance de resultados, como preconizado no modelo gerencial de administração pública, permitindo que estes setores sirvam como referências para a melhoria dos padrões gerenciais do Estado, através de ações sistemáticas de treinamento, capacitação, incentivos para o alcance de metas e avaliação de desempenho.

A utilização destes grupos por parte do Governo do Estado possibilita que as ações sugeridas, em conjunto com a análise dos indicadores de maturidade de cada secretaria, atinjam maior efetividade, visto que estarão focadas em características específicas de cada secretaria, baseadas em ações que já se encontram em desenvolvimento ou já foram desenvolvidas em alguns setores que servirão como *benchmark* para os demais, apoiando-os ao longo do processo de melhoria da gestão de projetos em seus setores.

Sobre a verificação dos fatores determinantes de maturidade em gerenciamento de projetos, foi possível verificar a existência de um padrão diferente do proposto do modelo utilizado, por meio da criação de oito fatores que evidenciam algumas das características preconizadas na Nova Gestão Pública, como “Planejamento e Controle”, “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” e “Estímulo para Desempenho”, de forma a corroborar a relação entre as características do modelo gerencial com a melhoria da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações públicas. Destaca-se que para os gestores públicos, a visibilidade de suas ações junto à comunidade empresarial também serve como um fator importante para a maturidade dos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento nas secretarias.

Estes fatores possibilitam identificar quais são os pontos de destaque para a melhoria da maturidade em gerenciamento de projetos por parte dos gestores e cria uma ordem de prioridade que pode nortear o desenvolvimento de ações por parte do governo. Desta forma, o Governo do Estado pode identificar quais são os conjuntos de variáveis que os gestores

percebem como norteadores da maturidade de forma a direcionar políticas específicas para cada um destes conjuntos.

Sucintamente, o estudo verificou que o gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte não se encontra alinhado com as características que norteiam a Nova Gestão Pública, de forma a orientar estas secretarias para o alcance de resultados. Isto ocorre como um desdobramento dos inúmeros problemas existentes com as relações de recursos humanos, estrutura organizacional, alinhamento dos projetos com os objetivos das secretarias, estrutura de informatização adequada, entre outros, que contribuem para que estas secretarias permaneçam orientadas para processos e não para resultados. Mesmo assim, foi possível constatar a existência de setores que já absorvem alguns dos conceitos desta orientação e, podem servir como referência para o Estado melhorar os padrões de gestão de seu aparelho burocrático.

Por meio dos dados obtidos e analisados neste estudo, se contribui para as ciências administrativas de forma teórica e empírica. De forma teórica, por explorar um assunto amplamente difundido na iniciativa privada no contexto das organizações públicas, relacionando o tema com um novo paradigma que vem em busca de uma nova orientação para estas organizações. Além disso, encontrou dimensões inovadoras dentre as quais, algumas delas, não são exploradas em nenhum dos modelos de maturidade utilizados como base neste estudo, servindo como possível insumo para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Em relação à contribuição prática, este estudo analisa de forma sistemática a gestão de projetos nas secretarias estaduais do Rio Grande do Norte, fornecendo uma série de informações que podem ser utilizadas para o norteamento de ações que visem melhorar as práticas de gestão de projetos no Governo do Estado.

Em relação às limitações deste estudo, é razoável citar o fato de se tratar de uma pesquisa transversal simples, na qual não é possível medir o desempenho das secretarias com os mesmos coordenadores e subcoordenadores em um momento posterior, de forma a aumentar a consistência dos dados coletados. Isto ocorre como uma consequência das constantes mudanças nos cargos gerenciais dos Estados, principalmente em períodos posteriores a eleições. Outra limitação recai no procedimento de amostragem utilizado, que por ser não probabilístico, não permite que inferências, do ponto de vista estatístico, sejam realizadas. Também é possível citar o não cumprimento de todas as cotas amostrais, conforme o planejamento inicial do estudo, que em decorrência de problemas de disponibilidades dos gestores, não puderam ser cumpridas.

Como sugestões para realização de novos estudos, sugere-se a utilização de outros modelos de maturidade, por meio de metodologias quantitativas, em organizações públicas, para explorar novos fatores que possam contribuir para a gestão de projetos em organizações públicas. Também se recomenda a realização de novos estudos, de natureza qualitativa, para explorar com maior profundidade os fatores obtidos nesta pesquisa, de forma a verificar, subjetivamente, como cada um deles contribui para a melhoria da maturidade em gerenciamento de projetos.

## REFERÊNCIAS

ABBASSI, G. Y.; AL-MHARMAH, H. A. Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*. v. 18, p. 105-109, 2000.

ABRUCIO, F. L. Reforma do estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*. v. 39, n. 2, p. 401-420, mar-abr 2005.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*. Edição comemorativa de 40 anos, 2007.

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. *Avanços e perspectivas da gestão pública nos Estados: agenda, aprendizado e coalização*. In.: COSTA, L. L. (Org.) *Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estado*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ALMEIDA, M. I. R.; CRUZ, J. M. F. Planejamento estratégico para instituições governamentais. In.: Congresso Latino Americano de Estratégia, 15., 2002, Montevidéo. *Anais...* Montevidéo: SLADE, 2002.

ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management*, v. 21, p. 457-461, 2003.

ANDRADE, M. M. *Introdução a metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1994.

ANDRADE FILHO, V. B. Determinação da maturidade em gerenciamento de projetos em instituições de pesquisa do agronegócio do estado de São Paulo e proposta de modelo de apoio à decisão de caminho evolutivo em maturidade. Campinas, 2009. 186 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2009.

ARNABOLDI, M.; AZZONE, G.; SAVOLDELLI, A. Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management*. v. 22, p. 213-223, 2004.

BALDRY, D. The evaluation of risk management in public sector capital projects. *International Journal of Project Management*. v. 16, p. 35-41, 1998.

BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*. v. 22, p. 301-307, 2004.

BARBERIS, P. The new public management and a new accountability. *Public Administration*, v. 76, p. 451-470, Autumn, 1998.

BAUMERT, J. H.; McWHINNEY, M. S. *Software measures and the capability maturity model*. Pennsylvania: SEI, 1992.

BEADELL, B. B. CMMi as contemporary iron cage: a grounded analysis from the perspective of practicing engineers in defense engineering. Dissertation for the degree of Doctor of Education (University of St. Thomas), St. Paul, Minnesota, USA: 2009.

BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In.: CORRAR, L. J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. (org.) *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado — MARE. (1995) *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, nov. 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em set. 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova – Revista de Cultura Política*. n. 45, p. 49-95, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CONSAD – Conselho Nacional dos Secretários de Estado de Administração. *Conselho – Histórico*. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/>> Acesso em: 20/04/2010.

COOPER, R. C.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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*, v. 21, p. 471-478, 2003.

CORRAR, L. J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. (org.) *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

CRAWFORD, L.; COSTELLO, K.; POLLACK, J.; BENTLEY, L. Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*. v. 21, p. 443-448, 2003.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. *Overview of the People Capability Maturity Model*. Software Engineering Institute: 1995.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2009.

FADUL, É.; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*. n.3, v.120, set-dez 1996.

FREITAS JUNIOR, D. B.; PEREIRA, J. R. Administração pública gerencial em municípios mineiros: uma avaliação por meio de indicadores. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

GIACOMO, W. A. D. O new public management no Canadá e a gestão pública contemporânea. *Interfaces Brasil/Canadá*. n. 5, 2005.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. – 12ª reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARDI, S. *Inovação na administração pública municipal: estudo de casos em municípios do estado de Santa Catarina*. Curitiba, 2010. 213 p. Dissertação (Dissertação em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010.

HALL, M.; HOLT, R.; PURCHASE, D. Project sponsor under new public management: lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*. n. 21, p. 495-502, 2003.

HAIR *et al.* *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, P. D. *Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso*. São Paulo, 2006. 216 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

JOHNSON, D. E. *Applied Multivariate Methods for Data Analysts*. United States: Duxbury Press, 1998.

JONES, L. R.; THOMPSON, F. Um modelo para a nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*. n. 1, jan-mar 2000.

JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

JUGDEV, K.; THOMAS, J. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage?. *Project Management Journal*, n.4, v. 33, dec 2002.

KANUP, W. R. *Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada*. São Paulo, 2009. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

KEATING, M. Public Management Reform and Economic and Social Development. *OECD Journal of Budgeting*. OECD: 2001.

KERZNER H. *Strategic planning for project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOHR, S. L. *Muestreo: diseño y análisis*. Madrid: Thomson, 2000.

LOTT, V. F. Maturidade em gerenciamento de projetos no Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA). Belo Horizonte, 2008. 82 p. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

LYNN JR., L. E. The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, v. 61, n. 2, p. 144-160, 2001.

MAESSCHALCK, J. The impact of new public management reforms on public servants' ethics: towards a theory. *Public Administration*, v. 82, n. 2, p. 465-489, 2004.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, N. Características de uma política estratégica de recursos humanos. In.: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. *Construindo uma nova gestão pública*. Natal: Escola de Governo, 2010.

MARCONI, N.; LEVY, E. A gestão das burocracias estaduais. In.: CONSAD. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos Estados II**. Brasília: CONSAD, 2010.

MÁRIO, P. C. Análise Discriminante. In.: CORRAR, L. J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. (org.) *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos conceitos de governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007.

MARTINS, H. F. *Formas de estruturação do Governo Estadual em busca da boa arquitetura governamental*. In.: CONSAD. *Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados*. Brasília: CONSAD; FUNDAP, 2006.

MARTINS, P. E. M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O. P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na Administração Pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix Editora, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.; RABECHINI JUNIOR, R. Maturidade em gestão de projetos: análise de um caso e proposição de um modelo. In.: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 12., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: 2002.

MENDES, M. Eficiência no gasto público no Brasil: incentivos na alocação de recursos públicos. In.: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. *Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília: CONSAD, 2009.

MOORE, D. S. *et al.* *A prática da estatística empresarial: como usar dados para tomar decisões*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

MULLALY, M. Longitudinal analysis of project management maturity. *Project Management Journal*, v. 37, n. 3, p. 62-73, august 2006.

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M. Maturidade em gerenciamento de projetos na esfera pública: múltiplos casos em um governo estadual. In.: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., Bauru. *Anais...* Bauru, 2010.

NORO, G. B. A maturidade em gerenciamento de projetos logísticos: o caso América Latina Logística. Santa Maria, 2006. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2006.

OPM3 – ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL. PMI: 2003.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*. n. 2, abr-jun 1999.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PAULK, M. C.; WEBER, C. V.; GARCIA, Z. M.; CHRISSIS, M. B.; BUSH, M. *Key practices of the capability maturity model, version 1.1*. Technical Report. SEI, Carnegie Mellon University: 1993.

PEREIRA, M. M. M. *A maturidade em gerenciamento de projetos e a sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional*. São Paulo, 2007. 126 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Engenharia Naval e Oceânica) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

PILLAY, S. A cultural ecology of new public management. *International Review of Administrative Sciences*. v. 74, n. 3, p. 373-394, 2008.

PINTO, J. K. Project Management 2002. *Research Technology Management*. v. 45, n. 2, p. 22-37, mar-abr, 2002.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

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

\_\_\_\_\_. *Maturidade em gerenciamento de projetos*. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2008.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. *Gerenciamento de projetos para executivos*. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

\_\_\_\_\_. Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório Geral – 2008. *Maturity by Project Category Model*, 2009. Acesso em: 03/05/2010 Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)>.

PRADO, O.; PÓ, V. Discursos, prestação de contas e responsabilização democrática nas reformas da gestão pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

POHLMANN, M. C. Análise de conglomerados. In.: CORRAR, L. J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. (org.) *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI-SP. Disponível em: <[http://www.pmis.org.br/pmi\\_brasil.asp](http://www.pmis.org.br/pmi_brasil.asp)> Acesso em: 08/03/2010.

RABECHINI JUNIOR, R. *Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. O ambiente de inovação e a gerência de projetos. In.: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999.

RESENDE, F. *Por que falham as reformas administrativas?* Rio de Janeiro: FGV, 2004.

\_\_\_\_\_. Por que falham as reformas administrativas? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 17, n. 50, outubro – 2002.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução a análise multivariada. In.: CORRAR, L. J.; PAULO, E. DIAS FILHO, J. M. (org.) *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SAMARATUNGE, R.; ALAM, Q.; TEICHER, J. The new public management in Asia: a comparison of south and southeast Asian countries. *International Review of Administrative Sciences*, v. 74, n. 1, p. 25-46, 2008.

SANO, H. *Articulação horizontal no federalismo brasileiro: os conselhos de secretários estaduais*. São Paulo, 2008. 308 p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*. v. 48, n. 3, 2008.

SANTOS, L. G. C. Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos. São Paulo, 2009. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Ocenânica) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SANTOS NETO, N. F. *Gerenciamento de riscos dos projetos – uma proposta de modelo de maturidade*. Campinas, 2007. 167 p. Tese. (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2007.

SCHUBERT, T. Empirical observations on new public management to increase efficiency in public research – boon or bane? *Research Policy*. n. 38, 2009.

SEI – Software Engineering Institute. *Capability Maturity Model Integration (CMMi), version 1.1 – CMMi for systems engineering and software engineering (CMMi – SE/SW, v1.1)*. Carnegie Mellon: SEI, 2001.

\_\_\_\_\_. *Capability Maturity Model Integration (CMMi), version 1.1 – CMMi for systems engineering, software engineering, integrated product and process development, and supplier sourcing (CMMi – SE/SW/IPPD/SS, v1.1)*. Carnegie Mellon: SEI, 2002.

\_\_\_\_\_. *CMMi for development, version 1.2 (CMMi-DEV, v1.2)*. Carnegie Mellon: SEI, 2006.

SHERIF, D. M. *Using data envelopment analysis in measuring project management performance*. Thesis for the degree of Master of Applied Science (University of Toronto). Toronto, Canada: 2008.

SIDENKO, S. *Information technology project management: project management maturity and its effect on project success*. Thesis for the degree of Master in Science Administration (The John Molson School of Business – Concordia University), Montreal, Quebec, Canada: 2006.

SILVA, M. S. A.; VITAL, T. W.; CABRAL, R. M. As mudanças recentes nos modelos de gestão pública do setor agrícola em Pernambuco: uma análise da agência de defesa e fiscalização agropecuária. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

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, 2008.

SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*. n. 22, p. 183-191, 2004.

SPELTA, A. G. *Escritórios de projetos na área de tecnologia de informação: um modelo discriminante do contexto para a sua criação*. São Paulo, 2009. 221 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*. n. 24, p. 493-505, 2006.

STEFANOVIC, J. V. *An integrative strategic approach to project management and a new maturity model*. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (Faculty of the Stevens Institute of Technology) Hudson: Castle Point, 2007.

THOMAS, J.; MENGEL, T. Preparing project managers to deal with complexity – advanced project management education. *International Journal of Project Management*. n. 26, p. 304-315, 2008.

VERGOPIA, C. *Project review maturity and project performance: an empirical case study*. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (College of Engineering and Computer Science – University of Central Florida) Orlando, Florida: 2008.

VIANA, C. H.; OLIVEIRA, A. M. H. C. Sobre-escolarização nas ocupações brasileiras: uma análise dos efeitos de idade, período e coorte. In.: ENCONTRO da ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRAUDAÇÃO EM ECONOMIA, 38., 2010, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPEC, 2010.

WISE, L. R. Public management reform: competing drivers of change. *Public Administration Review*, v. 62, n. 5, setembro/outubro 2002.

WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*. n. 20, p. 1-11, 2002.

YAZICI, H. J. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*. v. 40, n. 3, p. 14-33, 2009.

YEO; K. T.; REN, Y. Risk management capability maturity model for complex product systems (CoPS) projects. *Systems Engineering*, v. 12, n. 4, 2009.

## APÊNDICES

APÊNDICE A

- Instrumento de Coleta de Dados -



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Título da Pesquisa:**

PERCEPÇÕES DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS À LUZ DA NOVA GESTÃO PÚBLICA:  
UMA INVESTIGAÇÃO COM GESTORES DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO NORTE

**Aluno:** Thiago Cavalcante Nascimento

**Orientador:** Prof. Dr. Manoel Veras

A presente investigação tem a finalidade avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos das secretarias estaduais do Rio Grande do Norte. Desta forma, as suas respostas de forma espontânea e individual são muito importantes. Asseguramos o sigilo das informações que serão destinadas para fins de investigação científica.

Muito obrigado por sua colaboração.

**BLOCO I – ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

1. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a)  O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- a)  A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- b)  A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- c)  Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.
- d)  O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a)  O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- 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)  Está se iniciando um trabalho de conscientização com os gerentes de projetos.
- e)  Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a)  O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, 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)  Está se iniciando um trabalho de conscientização dos clientes.
- e)  Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou contextual ou da área do negócio) pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a)  A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou contextual ou da área de negócio).
- 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)  O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feitos esforços para disponibilizar treinamentos.
- e)  O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a)  São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e *softwares*, com frequência e regularidade.
- 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)  Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e)  A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) A organização estimula tais iniciativas desde que adequadamente justificadas.
- 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) ( ) A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.
- e) ( ) A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- 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) ( ) Está se iniciando um programa de treinamento.
- e) ( ) Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) O treinamento abordou aspectos relevantes à alta administração e deve duração e profundidade adequados. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- 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) ( ) Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e) ( ) Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Patrocinador, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a) ( ) As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- 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) ( ) Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças.
- e) ( ) As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

10. Em relação ao treinamento em *softwares* para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.
- 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) ( ) Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e) ( ) Nada foi feito neste assunto.

11. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e) ( ) Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação

12. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e) ( ) Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

13. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a) ( ) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para iniciar o trabalho citado.
- e) ( ) Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

14. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e consequente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a) ( ) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e) ( ) Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

15. Quanto à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a) ( ) Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos", com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos 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) ( ) Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e) ( ) Nada foi feito.

16. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e) ( ) Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

17. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para ser acompanhados pelos comitês. 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e) ( ) Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

18. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc., e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e) ( ) Desconhece-se a necessidade do assunto.

19. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano base. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e) ( ) Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

20. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a) ( ) A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e) ( ) Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

21. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a) ( ) Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para criar um banco de dados tal como acima.
- e) ( ) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para atacar o assunto.

22. Em relação à gestão de portfólio de projetos e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização 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) ( ) Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- e) ( ) Desconhece-se a importância deste assunto.

23. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente 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) ( ) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e) ( ) O assunto ainda não foi abordado.

24. Em relação às anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso 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) ( ) Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e) ( ) O assunto não foi abordado.

25. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para implantar um sistema tal como o acima.
- e) ( ) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

26. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos" (veja questão 15):

- a) ( ) Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso 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) ( ) Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e) ( ) Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

27. 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 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) ( ) Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e) ( ) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

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

- a) ( ) Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e) ( ) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

29. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos 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) ( ) O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e) ( ) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

30. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente 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) ( ) Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e) ( ) Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

31. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.

32. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.

33. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, Patrocinadores, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) ( ) A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.

34. Em relação à visibilidade de nossa organização na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) Nossa organização é vista e citada como referência em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos.  
 Recebemos frequentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
35. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) A quase totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
36. 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" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados de forma otimizada, com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
37. Em relação ao programa de certificação PMP, IPMA ou equivalente para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
38. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento de exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
39. Em relação à informatização implantada no setor, assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.
40. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:  
 a) ( ) O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).  
 e) ( ) O cenário existente não atende ao item a.

**BLOCO II – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL**

<b>41. Gênero:</b> a) Feminino b) Masculino	<b>47. Tempo de atuação no serviço público:</b> R.: _____ anos
<b>42. Idade:</b> R.: _____ anos	<b>48. Já participou de algum curso de gerenciamento de projetos?</b> a) Sim                      b) Não
<b>43. Escolaridade:</b> a) Ensino Fundamental Completo b) Ensino Médio Incompleto c) Ensino Médio Completo d) Ensino Superior Incompleto e) Ensino Superior Completo f) Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)	<b>49. A secretaria em que você trabalha atua de acordo com um planejamento estratégico?</b> a) Sim                      b) Não
<b>44. Possui experiência profissional na iniciativa privada?</b> a) Sim                      b) Não (passar para a questão 47)	<b>50. Os projetos desenvolvidos na secretaria estão alinhados com objetivos estratégicos?</b> a) Sim                      b) Não
<b>45. Em quantas empresas aproximadamente?</b> R.: _____	<b>51. A organização incentiva inovações nos processos de trabalho?</b> a) Sim                      b) Não
<b>46. Qual o tempo total aproximado de trabalho na iniciativa privada?</b> R.: _____ anos	<b>52. Como você classificaria o gerenciamento de projetos na secretaria em que trabalha?</b> a) Péssimo                      d) Bom b) Ruim                              e) Ótimo c) Regular

APÊNDICE B

- Indicadores de Maturidade das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte -

Secretaria de Estado da Tributação – SET
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,55	1,14	4,37
Aderência aos Níveis				
Nível 2	51,80	6	85	31,68
Nível 3	38,60	6	76	33,22
Nível 4	30,60	0	76	35,27
Nível 5	34,00	0	100	41,59
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	46,00%	4%	85%	31,99%
Metodologia	35,60%	4%	83%	33,80%
Informatização	34,40%	3%	80%	31,72%
Estrutura Organizacional	34,60%	1%	83%	35,75%
Competência Comportamental	32,00%	0%	89%	39,25%
Alinhamento Estratégico	39,20%	3%	85%	38,09%

QUADRO 32 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SET  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,90	1	3,15
Aderência aos Níveis				
Nível 2	39,50	0	67	20,33
Nível 3	22,50	0	61	21,30
Nível 4	20,50	0	67	23,64
Nível 5	7,00	0	20	9,49
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	32,90%	0%	65%	18,71%
Metodologia	21,00%	0%	53%	18,93%
Informatização	22,80%	0%	53%	19,44%
Estrutura Organizacional	13,40%	0%	50%	14,81%
Competência Comportamental	14,90%	0%	51%	16,05%
Alinhamento Estratégico	19,90%	0%	58%	19,04%

QUADRO 33 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SET  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,11	1	4,37	0,94
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	43,60	0	85	24,26
Nível 3	27,87	0	76	25,86
Nível 4	23,87	0	76	27,18
Nível 5	16,00	0	100	26,94
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	37,27%	0%	85%	23,63%
Metodologia	25,87%	0%	83%	24,65%
Informatização	26,67%	0%	80%	23,72%
Estrutura Organizacional	20,47%	0%	83%	24,76%
Competência Comportamental	20,60%	0%	89%	25,99%
Alinhamento Estratégico	26,33%	0%	85%	27,14%

QUADRO 34 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SET

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Turismo – SETUR
---

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,44	1,22	3,61
Aderência aos Níveis				
Nível 2	42,33	18	70	20,54
Nível 3	42,67	0	82	33,17
Nível 4	32,00	4	67	27,98
Nível 5	26,67	0	60	26,58
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	37,00%	13%	63%	21,05%
Metodologia	39,17%	3%	69%	29,25%
Informatização	35,17%	0%	80%	33,33%
Estrutura Organizacional	28,33%	3%	57%	26,83%
Competência Comportamental	28,17%	0%	60%	29,34%
Alinhamento Estratégico	35,83%	0%	85%	35,77%

QUADRO 35 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SETUR  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,56	1,48	3,38
Aderência aos Níveis				
Nível 2	46,17	22	57	13,23
Nível 3	39,17	0	63	24,03
Nível 4	45,67	0	76	33,50
Nível 5	25,00	0	50	27,39
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	41,67%	16%	57%	15,74%
Metodologia	42,33%	0%	73%	31,39%
Informatização	28,67%	0%	68%	27,26%
Estrutura Organizacional	36,33%	0%	61%	26,90%
Competência Comportamental	33,33%	0%	68%	30,70%
Alinhamento Estratégico	36,83%	0%	80%	31,74%

QUADRO 36 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SETUR  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,50	1,22	3,61	0,93
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	44,25	18	70	16,59
Nível 3	40,92	0	82	27,67
Nível 4	38,83	0	76	30,28
Nível 5	25,83	0	60	25,75
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	39,33%	13%	63%	17,89%
Metodologia	40,75%	0%	73%	28,98%
Informatização	31,92%	0%	80%	29,22%
Estrutura Organizacional	32,33%	0%	61%	25,96%
Competência Comportamental	30,75%	0%	68%	28,76%
Alinhamento Estratégico	36,33%	0%	85%	32,24%

QUADRO 37 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SETUR  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico – SEDEC
---

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,35	1,93	3,00
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	45,33	42	47	2,89
Nível 3	23,00	12	41	15,72
Nível 4	30,33	4	52	24,34
Nível 5	36,67	20	60	20,82
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	37,67%	34%	45%	6,35%
Metodologia	32,67%	14%	53%	19,55%
Informatização	21,67%	0%	58%	31,66%
Estrutura Organizacional	28,33%	19%	46%	15,31%
Competência Comportamental	36,00%	25%	58%	19,05%
Alinhamento Estratégico	31,00%	13%	63%	27,78%

QUADRO 38 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEDEC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,31	1,28	3,78
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	46,71	14	82	27,21
Nível 3	36,57	0	91	32,45
Nível 4	30,57	4	84	26,14
Nível 5	17,14	0	60	21,38
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	40,00%	10%	79%	26,01%
Metodologia	35,57%	9%	80%	23,09%
Informatização	26,14%	0%	65%	24,99%
Estrutura Organizacional	26,71%	0%	63%	24,57%
Competência Comportamental	22,86%	0%	78%	27,32%
Alinhamento Estratégico	26,14%	0%	62%	20,66%

QUADRO 39 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEDEC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,32	1,28	3,78	0,80
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	46,30	14	82	22,27
Nível 3	32,50	0	91	28,28
Nível 4	30,50	4	84	24,23
Nível 5	23,00	0	60	22,14
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	39,30%	10%	79%	21,47%
Metodologia	34,70%	9%	80%	21,03%
Informatização	24,80%	0%	65%	25,37%
Estrutura Organizacional	27,20%	0%	63%	21,34%
Competência Comportamental	26,80%	0%	78%	24,87%
Alinhamento Estratégico	27,60%	0%	63%	21,48%

QUADRO 40 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEDEC  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Esporte e Lazer – SEEL
--

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,28	-	-	-
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	55,00	-	-	-
Nível 3	42,00	-	-	-
Nível 4	31,00	-	-	-
Nível 5	0	-	-	-
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	42	-	-	-
Metodologia	33	-	-	-
Informatização	27	-	-	-
Estrutura Organizacional	22	-	-	-
Competência Comportamental	14	-	-	-
Alinhamento Estratégico	20	-	-	-

QUADRO 41 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEEL

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa do Estado – SESED
---

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,89	1,29	2,77
Aderência aos Níveis				
Nível 2	37,00	16	67	21,92
Nível 3	27,75	7	62	23,89
Nível 4	21,50	6	38	13,10
Nível 5	2,50	0	10	5,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	28,75%	11%	51%	16,66%
Metodologia	23,25%	8%	53%	20,25%
Informatização	9,75%	0%	32%	15,20%
Estrutura Organizacional	14,00%	1%	28%	11,05%
Competência Comportamental	8,50%	3%	13%	4,20%
Alinhamento Estratégico	13,00%	0%	25%	11,52%

QUADRO 42 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SESED  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,13	1,23	3,2
Aderência aos Níveis				
Nível 2	39,00	15	70	22,08
Nível 3	38,57	8	70	25,56
Nível 4	28,14	0	70	25,27
Nível 5	7,14	0	30	11,13
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	32,00%	11%	60%	18,17%
Metodologia	28,71%	1%	56%	24,05%
Informatização	18,43%	0%	47%	21,42%
Estrutura Organizacional	22,43%	4%	52%	17,05%
Competência Comportamental	14,71%	0%	39%	14,92%
Alinhamento Estratégico	18,71%	0%	47%	19,38%

QUADRO 43 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SESED  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,04	1,23	3,2	0,70
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	38,27	15	70	20,92
Nível 3	34,64	7	70	24,35
Nível 4	25,73	0	70	21,12
Nível 5	5,45	0	30	9,34
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	30,82%	11%	60%	16,85%
Metodologia	26,73%	1%	56%	21,85%
Informatização	15,27%	0%	47%	19,07%
Estrutura Organizacional	19,36%	1%	52%	15,13%
Competência Comportamental	12,45%	0%	39%	12,19%
Alinhamento Estratégico	16,64%	0%	47%	16,54%

QUADRO 44 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SESED  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos – SEMARH
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,49	1,32	1,79
Aderência aos Níveis				
Nível 2	34,00	30	37	3,61
Nível 3	10,67	0	30	16,77
Nível 4	4,00	0	12	6,93
Nível 5	0,00	0	0	0,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	24,00%	21%	26%	2,65%
Metodologia	8,33%	0%	24%	13,58%
Informatização	4,33%	0%	10%	5,13%
Estrutura Organizacional	8,67%	5%	16%	6,35%
Competência Comportamental	1,67%	0%	5%	2,89%
Alinhamento Estratégico	5,33%	0%	13%	6,81%

QUADRO 45 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEMARH  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,5	2,28	2,69
Aderência aos Níveis				
Nível 2	36,67	28	52	13,32
Nível 3	50,00	37	71	18,36
Nível 4	53,33	46	63	8,74
Nível 5	10,00	0	20	10,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	28,67%	23%	37%	7,37%
Metodologia	47,33%	41%	52%	5,69%
Informatização	37,67%	28%	43%	8,39%
Estrutura Organizacional	31,33%	19%	41%	11,24%
Competência Comportamental	21,33%	13%	30%	8,50%
Alinhamento Estratégico	35,67%	23%	42%	10,97%

QUADRO 46 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEMARH  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	1,99	1,32	2,69	0,59
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	35,33	28	52	8,85
Nível 3	30,33	0	71	26,67
Nível 4	28,67	0	63	27,93
Nível 5	5,00	0	20	8,37
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	26,33%	21%	37%	5,57%
Metodologia	27,83%	0%	52%	23,30%
Informatização	21,00%	0%	43%	19,29%
Estrutura Organizacional	20,00%	5%	41%	14,86%
Competência Comportamental	11,50%	0%	30%	12,18%
Alinhamento Estratégico	20,50%	0%	42%	18,51%

QUADRO 47 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEMARH

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado da Saúde – SESAP
---------------------------------------

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,32	1,87	3,24
Aderência aos Níveis				
Nível 2	39,25	20	51	13,77
Nível 3	38,25	20	65	19,09
Nível 4	39,75	28	52	11,56
Nível 5	15,00	0	60	30,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	34,00%	14%	49%	14,72%
Metodologia	37,25%	25%	61%	16,98%
Informatização	26,00%	7%	60%	23,34%
Estrutura Organizacional	23,75%	12%	44%	14,66%
Competência Comportamental	27,75%	10%	78%	33,53%
Alinhamento Estratégico	20,00%	0%	40%	17,30%

QUADRO 48 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SESAP  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,00	1,38	3,3
Aderência aos Níveis				
Nível 2	41,71	16	70	17,26
Nível 3	30,50	0	73	24,23
Nível 4	24,29	0	70	24,88
Nível 5	3,57	0	20	7,45
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	33,29%	11%	60%	14,90%
Metodologia	22,07%	0%	65%	22,03%
Informatização	15,86%	0%	47%	17,95%
Estrutura Organizacional	17,93%	0%	45%	15,25%
Competência Comportamental	11,07%	0%	29%	10,09%
Alinhamento Estratégico	19,36%	0%	73%	21,30%

QUADRO 49 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SESAP  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,07	1,38	3,3	0,64
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	41,17	16	70	16,20
Nível 3	32,22	0	73	22,90
Nível 4	27,72	0	70	23,25
Nível 5	6,11	0	60	15,01
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	33,44%	11%	60%	14,42%
Metodologia	25,44%	0%	65%	21,54%
Informatização	18,11%	0%	60%	19,01%
Estrutura Organizacional	19,22%	0%	45%	14,90%
Competência Comportamental	14,78%	0%	78%	18,09%
Alinhamento Estratégico	19,50%	0%	73%	19,99%

QUADRO 50 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SESAP  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado da Educação e da Cultura – SEEC
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,28	1,62	3,75
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	47,80	35	73	15,99
Nível 3	33,20	18	61	17,04
Nível 4	21,40	0	61	24,80
Nível 5	26,00	0	80	37,15
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	40,40%	26%	69%	17,02%
Metodologia	33,20%	14%	70%	24,23%
Informatização	31,40%	3%	68%	28,02%
Estrutura Organizacional	27,20%	6%	69%	27,58%
Competência Comportamental	27,00%	0%	76%	37,46%
Alinhamento Estratégico	28,80%	7%	70%	26,83%

QUADRO 51 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEEC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,26	1,55	3,34
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	45,89	20	75	17,34
Nível 3	40,67	22	68	18,69
Nível 4	27,89	4	58	18,62
Nível 5	11,11	0	80	26,67
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	38,00%	14%	66%	16,67%
Metodologia	30,89%	15%	60%	14,64%
Informatização	22,89%	7%	47%	14,84%
Estrutura Organizacional	25,56%	6%	71%	20,35%
Competência Comportamental	18,56%	0%	58%	22,75%
Alinhamento Estratégico	19,00%	3%	38%	11,99%

QUADRO 52 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEEC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,27	1,55	3,75	0,69
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	46,57	20	75	16,27
Nível 3	38,00	18	68	17,83
Nível 4	25,57	0	61	20,32
Nível 5	16,43	0	80	30,28
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	38,86%	14%	69%	16,17%
Metodologia	31,71%	14%	70%	17,72%
Informatização	25,93%	3%	68%	19,88%
Estrutura Organizacional	26,14%	6%	71%	22,13%
Competência Comportamental	21,57%	0%	76%	27,71%
Alinhamento Estratégico	22,50%	3%	70%	18,27%

QUADRO 53 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEEC  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania – SEJUC
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,10	1,00	1,19
Aderência aos Níveis				
Nível 2	9,50	0	19	13,44
Nível 3	0,00	0	0	0,00
Nível 4	0,00	0	0	0,00
Nível 5	0,00	0	0	0,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	7,00	0	14	9,90
Metodologia	0,00	0	0	0,00
Informatização	0,00	0	0	0,00
Estrutura Organizacional	0,50	0	1	0,71
Competência Comportamental	0,00	0	0	0,00
Alinhamento Estratégico	0,00	0	0	0,00

QUADRO 54 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEJUC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,46	1,12	1,79
Aderência aos Níveis				
Nível 2	17,50	12	23	6,35
Nível 3	6,00	0	12	6,93
Nível 4	22,00	0	44	25,40
Nível 5	0,00	0	0	,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	14,00%	9%	19%	5,77%
Metodologia	12,00%	0%	24%	13,86%
Informatização	10,00%	0%	20%	11,55%
Estrutura Organizacional	8,50%	1%	16%	8,66%
Competência Comportamental	7,00%	0%	14%	8,08%
Alinhamento Estratégico	3,50%	0%	7%	4,04%

QUADRO 55 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEJUC  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	1,34	1	1,79	0,36
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	14,83	0	23	8,80
Nível 3	4,00	0	12	6,20
Nível 4	14,67	0	44	22,72
Nível 5	0,00	0	0	0,00
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	11,67%	0%	19%	7,26%
Metodologia	8,00%	0%	24%	12,39%
Informatização	6,67%	0%	20%	10,33%
Estrutura Organizacional	5,83%	0%	16%	7,89%
Competência Comportamental	4,67%	0%	14%	7,23%
Alinhamento Estratégico	2,33%	0%	7%	3,62%

QUADRO 56 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEJUC  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,00	1,32	2,53
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	41,00	18	72	21,40
Nível 3	24,00	2	47	20,11
Nível 4	11,20	0	24	11,10
Nível 5	24,00	10	60	21,91
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	33,20%	13%	51%	17,21%
Metodologia	20,80%	0%	47%	20,29%
Informatização	28,40%	0%	50%	24,74%
Estrutura Organizacional	16,20%	10%	31%	9,09%
Competência Comportamental	18,20%	0%	40%	19,73%
Alinhamento Estratégico	20,40%	0%	60%	25,31%

QUADRO 57 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEARH  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,66	1,45	3,82
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	61,67	40	92	17,12
Nível 3	48,56	4	85	27,16
Nível 4	32,78	0	67	23,59
Nível 5	23,33	0	60	23,98
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	50,22%	29%	69%	15,38%
Metodologia	40,33%	3%	73%	23,64%
Informatização	38,89%	3%	70%	23,23%
Estrutura Organizacional	32,11%	1%	73%	22,90%
Competência Comportamental	27,00%	0%	60%	22,27%
Alinhamento Estratégico	31,22%	0%	63%	23,23%

QUADRO 58 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEARH  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,43	1,32	3,82	0,79
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	54,29	18	92	20,66
Nível 3	39,79	2	85	26,97
Nível 4	25,07	0	67	22,26
Nível 5	23,57	0	60	22,40
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	44,14%	13%	69%	17,56%
Metodologia	33,36%	0%	73%	23,77%
Informatização	35,14%	0%	70%	23,40%
Estrutura Organizacional	26,43%	1%	73%	20,27%
Competência Comportamental	23,86%	0%	60%	21,07%
Alinhamento Estratégico	27,36%	0%	63%	23,63%

QUADRO 59 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEARH  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Infra-Estrutura – SIN
-------------------------------------

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,27	1,35	3,88
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	40,33	18	82	27,09
Nível 3	35,83	0	73	29,11
Nível 4	32,00	0	88	39,42
Nível 5	18,33	0	60	21,37
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	35,00%	13%	80%	28,55%
Metodologia	32,67%	0%	75%	28,10%
Informatização	25,17%	0%	60%	21,85%
Estrutura Organizacional	25,17%	0%	73%	30,54%
Competência Comportamental	25,50%	0%	71%	31,11%
Alinhamento Estratégico	23,17%	0%	68%	28,11%

QUADRO 60 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SIN  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,54	1,2	2,3
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	25,80	12	65	22,98
Nível 3	10,80	0	19	8,35
Nível 4	11,60	0	26	10,53
Nível 5	6,00	0	20	8,94
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	20,00%	9%	49%	16,82%
Metodologia	10,20%	0%	19%	8,23%
Informatização	2,00%	0%	10%	4,47%
Estrutura Organizacional	8,60%	0%	27%	11,59%
Competência Comportamental	15,20%	0%	43%	18,59%
Alinhamento Estratégico	4,20%	0%	7%	3,83%

QUADRO 61 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SIN  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	1,94	1,20	3,88	0,91
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	33,73	12	82	25,22
Nível 3	24,45	0	73	24,95
Nível 4	22,73	0	88	30,57
Nível 5	12,73	0	60	17,37
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	28,18%	9%	80%	24,13%
Metodologia	22,45%	0%	75%	23,65%
Informatização	14,64%	0%	60%	19,83%
Estrutura Organizacional	17,64%	0%	73%	24,39%
Competência Comportamental	20,82%	0%	71%	25,52%
Alinhamento Estratégico	14,55%	0%	68%	22,34%

QUADRO 62 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SIN  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Ação Social – SETHAS
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,14	1,72	2,92
Aderência aos Níveis				
Nível 2	50,25	42	60	7,68
Nível 3	30,50	16	69	25,72
Nível 4	28,00	4	44	19,20
Nível 5	5,00	0	20	10,00
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	37,75%	30%	43%	5,74%
Metodologia	24,50%	8%	54%	20,49%
Informatização	31,25%	18%	47%	12,61%
Estrutura Organizacional	20,75%	9%	35%	11,32%
Competência Comportamental	9,75%	0%	23%	10,44%
Alinhamento Estratégico	16,25%	7%	25%	7,89%

QUADRO 63 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SETHAS  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,20	1,07	3,31
Aderência aos Níveis				
Nível 2	40,83	7	73	22,78
Nível 3	32,67	0	73	34,13
Nível 4	31,33	0	73	33,09
Nível 5	15,00	0	30	16,43
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	36,17%	5%	62%	22,45%
Metodologia	29,17%	0%	61%	30,35%
Informatização	35,17%	0%	100%	42,08%
Estrutura Organizacional	25,83%	0%	61%	27,11%
Competência Comportamental	23,00%	0%	64%	27,32%
Alinhamento Estratégico	30,33%	0%	63%	32,36%

QUADRO 64 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SETHAS  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,17	1,07	3,31	0,83
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	44,60	7	73	18,21
Nível 3	31,80	0	73	29,48
Nível 4	30,00	0	73	27,10
Nível 5	11,00	0	30	14,49
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	36,80%	5%	62%	17,08%
Metodologia	27,30%	0%	61%	25,64%
Informatização	33,60%	0%	100%	32,26%
Estrutura Organizacional	23,80%	0%	61%	21,40%
Competência Comportamental	17,70%	0%	64%	22,31%
Alinhamento Estratégico	24,70%	0%	63%	25,60%

QUADRO 65 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SETHAS  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças – SEPLAN
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,77	1,20	2,88
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	25,40	14	35	8,62
Nível 3	13,60	0	22	9,94
Nível 4	20,00	0	41	18,85
Nível 5	18,00	0	90	40,25
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	22,80%	10%	44%	13,54%
Metodologia	17,40%	0%	41%	16,38%
Informatização	14,60%	0%	50%	21,47%
Estrutura Organizacional	16,00%	0%	56%	23,19%
Competência Comportamental	15,80%	0%	61%	25,82%
Alinhamento Estratégico	19,40%	0%	63%	26,76%

QUADRO 66 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEPLAN  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,18	1,69	3,07
Aderência aos Níveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Nível 2	37,57	22	70	16,54
Nível 3	39,29	22	63	15,00
Nível 4	35,57	15	64	17,69
Nível 5	5,71	0	20	7,87
Aderência às Variáveis				
Média	Mínimo	Máximo	Desvio	
Competência Técnica	30,71%	16%	60%	15,25%
Metodologia	32,43%	19%	56%	14,97%
Informatização	26,00%	0%	63%	20,70%
Estrutura Organizacional	22,86%	9%	41%	11,92%
Competência Comportamental	13,29%	5%	26%	7,59%
Alinhamento Estratégico	20,86%	7%	37%	11,94%

QUADRO 67 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEPLAN  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,01	1,2	3,07	0,59
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	32,50	14	70	14,68
Nível 3	28,58	0	63	18,26
Nível 4	29,08	0	64	19,09
Nível 5	10,83	0	90	25,75
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	27,42%	10%	60%	14,49%
Metodologia	26,17%	0%	56%	16,72%
Informatização	21,25%	0%	63%	20,87%
Estrutura Organizacional	20,00%	0%	56%	16,90%
Competência Comportamental	14,33%	0%	61%	16,60%
Alinhamento Estratégico	20,25%	0%	63%	18,41%

QUADRO 68 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEPLAN  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria da Agricultura e da Pecuária – SAPE
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,13	1,21	3,35
Aderência aos Níveis				
Nível 2	49,38	19	76	22,91
Nível 3	34,38	0	79	27,58
Nível 4	27,13	0	70	26,58
Nível 5	2,50	0	10	4,63
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	39,50%	14%	71%	20,83%
Metodologia	27,25%	0%	64%	22,18%
Informatização	20,88%	0%	68%	23,12%
Estrutura Organizacional	20,38%	0%	54%	21,35%
Competência Comportamental	14,50%	0%	39%	14,48%
Alinhamento Estratégico	19,38%	0%	63%	22,23%

QUADRO 69 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SAPE  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,34	1	3,89
Aderência aos Níveis				
Nível 2	44,63	0	79	27,66
Nível 3	40,63	0	75	27,10
Nível 4	31,88	0	72	30,60
Nível 5	17,50	0	80	27,65
Aderência às Variáveis				
Competência Técnica	39,00%	0%	73%	27,37%
Metodologia	34,13%	0%	73%	25,16%
Informatização	31,00%	0%	55%	17,74%
Estrutura Organizacional	27,13%	0%	86%	30,88%
Competência Comportamental	28,38%	0%	100%	36,00%
Alinhamento Estratégico	26,50%	0%	72%	29,45%

QUADRO 70 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SAPE  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

<b>Coefficiente de Maturidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
	2,24	1	3,89	0,88
<b>Aderência aos Níveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Nível 2	47,00	0	79	24,658
Nível 3	37,50	0	79	26,611
Nível 4	29,50	0	72	27,799
Nível 5	10,00	0	80	20,656
<b>Aderência às Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Desvio</b>
Competência Técnica	39,25%	0%	73%	23,50%
Metodologia	30,69%	0%	73%	23,19%
Informatização	25,94%	0%	68%	20,58%
Estrutura Organizacional	23,75%	0%	86%	25,88%
Competência Comportamental	21,44%	0%	100%	27,46%
Alinhamento Estratégico	22,94%	0%	72%	25,48%

QUADRO 71 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SAPE

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária – SEARA
--

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		1,96	1,00	2,91
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	30,50	0	61	43,13
Nível 3	30,50	0	61	43,13
Nível 4	24,50	0	49	34,65
Nível 5	10,00	0	20	14,14
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	25,50%	0%	51%	36,06%
Metodologia	20,50%	0%	41%	28,99%
Informatização	16,00%	0%	32%	22,63%
Estrutura Organizacional	20,50%	0%	41%	28,99%
Competência Comportamental	22,00%	0%	44%	31,11%
Alinhamento Estratégico	21,00%	0%	42%	29,70%

QUADRO 72 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Coordenadores da SEARA  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,54	1,08	3,3
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	46,33	8	76	34,82
Nível 3	41,00	0	73	37,32
Nível 4	47,00	0	76	41,07
Nível 5	20,00	0	60	34,64
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	41,00%	6%	64%	30,81%
Metodologia	42,67%	0%	70%	37,43%
Informatização	32,33%	0%	52%	28,22%
Estrutura Organizacional	33,00%	0%	50%	28,58%
Competência Comportamental	30,33%	0%	61%	30,50%
Alinhamento Estratégico	31,33%	0%	47%	27,14%

QUADRO 73 – Percepção dos Índices de Maturidade dos Subcoordenadores da SEARA  
Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

- Percepção Geral dos Índices de Maturidade

Coeficiente de Maturidade	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
		2,30	1	3,30
Aderência aos Níveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Nível 2	40,00	0	76	33,86
Nível 3	36,80	0	73	34,56
Nível 4	38,00	0	76	35,99
Nível 5	16,00	0	60	26,08
Aderência às Variáveis	Média	Mínimo	Máximo	Desvio
Competência Técnica	34,80%	0%	64%	29,52%
Metodologia	33,80%	0%	70%	32,53%
Informatização	25,80%	0%	52%	24,62%
Estrutura Organizacional	28,00%	0%	50%	25,80%
Competência Comportamental	27,00%	0%	61%	26,98%
Alinhamento Estratégico	27,20%	0%	47%	24,91%

QUADRO 74 – Percepção Geral dos Índices de Maturidade da SEARA

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

## APÊNDICE C

- Análise de Agrupamentos -



### Model Summary

Algorithm	TwoStep
Input Features	6
Clusters	2

### Cluster Quality

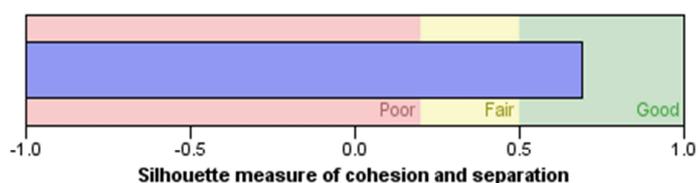


FIGURA 20 – Qualidade dos *Clusters* Encontrados  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

ANOVA						
Variáveis	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Competência Técnica	35506,843	1	151,553	159	234,287	0,000
Metodologia	61694,268	1	130,099	159	474,209	0,000
Informatização	56257,825	1	164,422	159	342,156	0,000
Estrutura Organizacional	51952,914	1	110,848	159	468,685	0,000
Competência Comportamental	49677,956	1	203,040	159	244,671	0,000
Alinhamento Estratégico	60771,718	1	137,724	159	441,256	0,000

QUADRO 75 – Teste F-ANOVA para Diferenças de Médias  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

APÊNDICE D  
- Análise Fatorial Exploratória -

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,959	40

QUADRO 76 – *Alpha de Cronbach*  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4623,540
	df	780
	Sig.	0,000

QUADRO 77 – KMO e Teste de Esfericidade  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

<b>Measure Sampling Adequacy</b>			
Questões	MSA	Questões	MSA
p1	0,837	p21	0,868
p2	0,863	p22	0,949
p3	0,901	p23	0,937
p4	0,889	p24	0,950
p5	0,896	p25	0,926
p6	0,867	p26	0,931
p7	0,928	p27	0,940
p8	0,909	p28	0,929
p9	0,928	p29	0,920
p10	0,928	p30	0,917
p11	0,878	p31	0,812
p12	0,923	p32	0,857
p13	0,871	p33	0,906
p14	0,941	p34	0,862
p15	0,926	p35	0,838
p16	0,908	p36	0,850
p17	0,928	p37	0,716
p18	0,928	p38	0,757
p19	0,910	p39	0,809
p20	0,916	p40	0,807

QUADRO 78 – *Measure Sampling Adequacy*  
 Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Communalities					
Questões	Initial	Extraction	Questões	Initial	Extraction
p1	1,000	0,778	p21	1,000	0,728
p2	1,000	0,757	p22	1,000	0,664
p3	1,000	0,747	p23	1,000	0,741
p4	1,000	0,562	p24	1,000	0,716
p5	1,000	0,642	p25	1,000	0,725
p6	1,000	0,547	p26	1,000	0,723
p7	1,000	0,708	p27	1,000	0,751
p8	1,000	0,729	p28	1,000	0,820
p9	1,000	0,735	p29	1,000	0,742
p10	1,000	0,625	p30	1,000	0,771
p11	1,000	0,648	p31	1,000	0,799
p12	1,000	0,571	p32	1,000	0,726
p13	1,000	0,733	p33	1,000	0,600
p14	1,000	0,756	p34	1,000	0,632
p15	1,000	0,673	p35	1,000	0,700
p16	1,000	0,714	p36	1,000	0,619
p17	1,000	0,633	p37	1,000	0,692
p18	1,000	0,794	p38	1,000	0,627
p19	1,000	0,769	p39	1,000	0,606
p20	1,000	0,710	p40	1,000	0,611

QUADRO 79 – Comunalidades

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,099	40,248	40,248	16,099	40,248	40,248	6,160	15,399	15,399
2	2,910	7,276	47,523	2,910	7,276	47,523	6,065	15,163	30,562
3	2,005	5,012	52,536	2,005	5,012	52,536	3,282	8,205	38,767
4	1,768	4,420	56,955	1,768	4,420	56,955	2,829	7,072	45,838
5	1,514	3,785	60,740	1,514	3,785	60,740	2,658	6,644	52,482
6	1,269	3,172	63,912	1,269	3,172	63,912	2,620	6,551	59,033
7	1,163	2,908	66,820	1,163	2,908	66,820	2,339	5,848	64,882
8	1,092	2,729	69,549	1,092	2,729	69,549	1,867	4,667	69,549

QUADRO 80 – Variância Total Explicada

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Component Matrix								
Questões	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
p1	0,478		0,480	-0,402			0,311	
p2	0,498		0,568	-0,328				
p3	0,488		0,449	-0,377				
p4	0,359		0,367	-0,341	-0,354			
p5	0,523					0,421		
p6	0,507							
p7	0,653		0,315					
p8	0,691			0,302				
p9	0,693							
p10	0,607							
p11	0,622							
p12	0,656						0,304	
p13	0,739	-0,307						
p14	0,787							
p15	0,754							
p16	0,735							
p17	0,709							
p18	0,794					-0,350		
p19	0,781					-0,342		
p20	0,705							
p21	0,659		-0,376					
p22	0,773							
p23	0,783							
p24	0,737							
p25	0,694				-0,364			
p26	0,726							
p27	0,806							
p28	0,817					0,332		
p29	0,713							
p30	0,738							-0,325
p31	0,455	0,333		-0,303	0,482			
p32	0,520	0,316		-0,356	0,392			
p33	0,466	0,485			0,323			
p34	0,537	0,409						
p35	0,538						-0,403	0,340
p36	0,533	0,436						
p37		0,614		0,365				
p38	0,403	0,644						
p39	0,341	0,489		0,350				
p40	0,393	0,539		0,332				

QUADRO 81 – Análise Fatorial Não Rotacionada

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Rotated Component Matrix								
Questões	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
p1		0,326		0,710		0,357		
p2				0,801				
p3				0,761				
p4				0,634				
p5		0,454			0,574			
p6		0,573						0,417
p7		0,707						0,325
p8		0,758						
p9		0,613					0,395	
p10		0,691						
p11		0,666						
p12		0,543						
p13	0,389	0,704						
p14	0,439	0,569					0,425	
p15	0,381	0,446					0,428	
p16	0,404	0,402				0,307	0,523	
p17	0,484						0,474	
p18	0,639	0,480						
p19	0,672	0,448						
p20	0,756							
p21	0,730					0,380		
p22	0,589	0,370						
p23	0,566	0,382			0,448			
p24	0,641	0,345			0,401			
p25	0,770							
p26	0,621				0,471			
p27	0,400	0,352			0,515			
p28	0,433	0,320			0,598			
p29					0,503	0,318	0,443	
p30	0,402				0,429		0,543	
p31						0,848		
p32						0,752		
p33			0,427			0,463	0,382	
p34			0,315			0,361		0,558
p35								0,712
p36			0,551					0,414
p37			0,819					
p38			0,679					
p39			0,722					
p40			0,713					

QUADRO 82 – Análise Fatorial Rotacionada pelo método *Varimax*

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)

Rotated Component Matrix								
Questões	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
p17	0,484							
p18	0,639							
p19	0,672							
p20	0,756							
p21	0,730							
p22	0,589							
p23	0,566							
p24	0,641							
p25	0,770							
p26	0,621							
p6		0,573						
p7		0,707						
p8		0,758						
p9		0,613						
p10		0,691						
p11		0,666						
p12		0,543						
p13		0,704						
p14		0,569						
p15		0,446						
p36			0,551					
p37			0,819					
p38			0,679					
p39			0,722					
p40			0,713					
p1				0,710				
p2				0,801				
p3				0,761				
p4				0,634				
p5					0,574			
p27					0,515			
p28					0,598			
p29					0,503			
p31						0,848		
p32						0,752		
p33						0,463		
p16							0,523	
p30							0,543	
p34								0,558
p35								0,712

QUADRO 83 – Análise Fatorial Final

Fonte: Resultados da Pesquisa (2010)