
Maturidade em gestão de projetos estratégicos em uma instituição estadual de ensino superior

Rosemeire Aparecida de Oliveira Veglia^{1*}; Daniel Luis Garrido Monaro²

¹ Graduada em Ciências Econômicas. Jardim Márcia; 13060-611, Campinas, SP, Brasil

² Pecege. Doutor em Engenharia de Produção. Rua Alexandre Herculano, 120 – Vila Monteiro 13418-445, Piracicaba, São Paulo, Brasil

*autor correspondente: rosio_meire@yahoo.com.br

Maturidade em gestão de projetos estratégicos em uma instituição estadual de ensino superior

Resumo

A avaliação do grau de maturidade de uma organização pública nos processos de gerenciamento de projetos estratégicos, pode ser considerada uma ferramenta de diagnóstico do ambiente gerencial em relação ao desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais e embasa a condução de ações com vistas a otimização dos recursos e resultados mais satisfatórios. A partir deste conceito, uma pesquisa foi conduzida em uma universidade estadual de ensino superior para que, segundo parâmetros de um modelo de avaliação de maturidade, se obtivesse de um índice comparativo frente a outras instituições públicas com índices estabelecidos por pesquisas similares e diagnosticar, de forma introdutória, o ambiente de gerenciamento de projetos da instituição. O modelo MMGP – Prado, criado por Darci Prado em 2002, foi utilizado e mostrou-se o mais adequado para este fim, visto que outras pesquisas foram conduzidas neste sentido pelos autores do modelo. O índice calculado para a instituição, com base na pesquisa, foi de 3,1 e, em comparação com organizações públicas pesquisadas anteriormente, revelou ser levemente maior e alinhado à tendência de avanço da maturidade destas instituições através dos esforços empregados na modernização das práticas gerenciais e da estrutura organizacional, de forma a assegurar maior eficiência no uso de recursos públicos. O objetivo proposto foi alcançado e evidenciou como as ações empregadas na gestão estratégica da universidade contribuíram para maturidade da instituição.

Palavras-chave: universidade; planejamento; gestão; MMGP - Prado; aderência.

Introdução

A Universidade Pública é um centro de conhecimento, tecnologia e relações humanas, comprometida, essencialmente, com o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão que beneficiam a sociedade em múltiplos aspectos. O planejamento da gestão, periodicamente revisto devido às alterações de gestores e necessidade de atualizações frente às mudanças do cenário político e econômico do país, deve prever ações que estimulem a produção de conhecimento, avanço tecnológico e humano empreendidas por meio de projetos concebidos em seu planejamento estratégico. Pode-se correlacionar o planejamento estratégico de uma instituição pública de ensino superior ao conceito formulado por Afuah (2009), que define a estratégia como criação e apropriação de valor através da inovação. A Universidade recria-se constantemente no atendimento à sociedade em um ambiente complexo e volátil sendo a inovação no ensino, na tecnologia ou nas relações humanas, o foco das suas ações estrategicamente direcionadas.

A maturidade em gestão de projetos avalia, de forma simplificada, a capacidade de gerenciamento dos projetos de uma organização, assim como suas habilidades (Prado, 2008). Do ponto de vista evolutivo, o grau de maturidade de uma organização avalia o quanto sua estrutura organizacional foi alterada com propósito de garantir maior eficácia no gerenciamento de seus projetos e, do ponto de vista métrico, a maturidade quantifica a

evolução da organização no processo de implementação da gestão de projetos (Carvalho e Rabechini Jr, 2018).

O conceito de maturidade em gestão de projetos, aplicado recentemente na administração pública, vem ao encontro dos anseios de melhores práticas a serem aplicadas no gerenciamento dos recursos públicos, nos serviços prestados e resultados no atendimento das atividades fins, assim, a maior maturidade da instituição é resultante de competências adquiridas gradualmente. O planejamento de ações estratégicas é requisito essencial na condução da realização dos objetivos (Rabechini Jr, 2005).

Criados, essencialmente, para avaliar a habilidade no gerenciamento de desenvolvimento de “softwares” em empresas de tecnologia da informação, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos visam categorizar níveis de acordo com o grau de desenvolvimento de competências gerenciais e, através da análise dos processos de uma organização, definir seu posicionamento nestes níveis.

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos modelos com metodologias similares aplicáveis às organizações (Carvalho e Rabechini Jr., 2018). Costa e Moura (2010), elenca os modelos mais conhecidos e referenciados: o “Organizations Project Management Maturity Model” [OPM3] elaborado em 2003 pelo “Project Management Institute” [PMI]; o “Project Management Maturity Model” [PMMM] elaborado por Crawford (2006); “Programme and Project Management Maturity Model” [P3M3], da “Office of Government Commerce” (2008); “Kerzner Project Management Maturity Model” [KPMMM] elaborado por Harold Kerzner em 2001. Estes modelos utilizam questionários, ou “softwares”, para o processo de avaliação e obtenção dos resultados. Assim, a concepção de um modelo para avaliação da maturidade em gestão dos projetos pressupõe o atendimento pela organização de um conjunto de aspectos técnicos e gerenciais que, se plenamente desenvolvidos, conduzem a organização ao alto nível de sucesso de seus projetos.

Comumente utilizado para avaliação da maturidade institucional em múltiplos setores, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos [MMGP] de Prado (2002), viabilizou resultados promissores devido, principalmente, à possibilidade de sua aplicação aos setores diversos de uma organização e sua abrangência. Os trabalhos de Souza e Paula (2016) com a abordagem a uma Instituição Federal de Ensino, e Silva (2011) avaliando a maturidade em projetos de uma empresa de engenharia do setor petrolífero, exemplificam a adaptabilidade do modelo.

Nesse contexto, a pesquisa empreendida neste trabalho teve por objetivo estabelecer um parâmetro de maturidade gerencial em projetos, da universidade abordada, que fosse relevante e factível para comparação com outras instituições públicas no Brasil, um diagnóstico do ambiente de projetos da instituição a fim de estimular futuras análises mais amplas e aprofundadas.

Material e Métodos

Considerando o objetivo estabelecido e a metodologia escolhida com uma abordagem predominantemente quantitativa, a pesquisa teve um caráter exploratório, permitindo uma aproximação com a questão analisada, e descritiva, pois evidenciou características da instituição que fundamentaram a discussão sobre sua maturidade (Lakato e Marconi, 2017). Contudo, a abordagem de pesquisa quantitativa não exclui algumas características qualitativas dos dados, uma vez que as respostas ao questionário empregado foram dotadas de subjetividade, refletindo a percepção dos entrevistados sobre o ambiente de projetos da instituição estudada. Vale ressaltar, entretanto, que as interpretações e considerações dos dados alcançados na pesquisa aplicam-se somente em situações próximas da amostra estudada.

Fundada há 54 anos na cidade de Campinas, a Universidade Pública avaliada conta com um contingente de 9.574 servidores entre docentes e funcionários, distribuídos em seis campi com 24 unidades de ensino e pesquisa, quatro hospitais, 21 centros e núcleos interdisciplinares e dois colégios técnicos (Anuário Estatístico da Unicamp, 2019).

Como ponto central de estudo neste trabalho, a Universidade aqui apresentada possui um histórico recente de estruturação de sua gestão estratégica atrelada a um planejamento estratégico, fundamentados por um diagnóstico de desempenho interno que teve como instrumento principal o processo de Avaliação Institucional instituído em 2004 (Brasil, Lei 10.861/2004).

Este novo processo de estruturação, formalmente iniciado em 2009, fundamentou-se na vinculação entre a Avaliação Institucional, que tornava conhecido o desempenho da Universidade através de indicadores estratégicos e acadêmicos, e o planejamento institucional, que dimensionava ações estruturais, administrativas e acadêmicas visando o desenvolvimento da instituição e alcance de excelência nos serviços prestados à comunidade por ela alcançada. Uma ação importante, neste novo contexto, foi elencar, dentro do planejamento estratégico, os projetos estratégicos que contemplaram as diversas demandas das unidades de ensino, pesquisa e extensão.

A ação seguinte, iniciada em 2016, desdobrou-se na categorização, agrupamento e priorização dos projetos propostos com vistas à operacionalização baseada em diretrizes previamente estabelecidas e alinhadas à gestão estratégica (Planes, 2016). Considerando o planejamento estratégico da Universidade para o período de 2016 a 2020, diversos projetos foram estabelecidos com características estruturantes de desenvolvimento, inovadoras e de alinhamento às diretrizes estratégicas (Geplanes, 2020).

Informações registradas por uma assessoria técnica de gestão dos projetos da Universidade foram utilizadas como parâmetros para a pesquisa. A assessoria, que promovia ações de suporte e facilitação aos projetos com diferentes fases de implantação e desenvolvimento, monitorada por meio de um sistema de gestão desenvolvido pela Universidade para acompanhamento da evolução e resultados, disponibilizava estes dados para acesso aberto em um sítio eletrônico, com vistas ao processo de “accountability” e o atendimento do princípio da transparência, próprios da administração pública. O planejamento estratégico 2016-2020, igualmente disponibilizado pela assessoria técnica, compôs a fundamentação teórica deste trabalho (Geplanes, 2020).

Estes dados embasaram a pesquisa, uma vez que por eles foi possível a identificação de 64 projetos estratégicos em andamento, ou finalizados, pertencentes a 24 órgãos e unidades. Os gestores destes projetos, um total de 48 pessoas, foram identificados na mesma plataforma. Com as facilidades tecnológicas à disposição e prezando pelo conforto e privacidade dos entrevistados, um questionário foi aplicado de modo eletrônico com utilização de um “survey” contendo questões determinadas pelo modelo MMGP-Prado em sua versão 2.2.0 de julho de 2014 (Prado, 2014) e com adequações de linguagem quanto a termos característicos equivalentes utilizados na administração pública de modo a conferir familiaridade aos respondentes, além de outras três questões de identificação do perfil e experiência dos respondentes.

O Modelo de Análise de Maturidade Prado-MMGP teve em sua concepção o intuito de estabelecer um modelo que avaliasse de forma ampla a maturidade no gerenciamento dos projetos da instituição com base na percepção dos gestores e indicadores de desempenho, considerando individualmente os setores ou a administração central responsável pela gestão do portfólio (MPCM, 2002).

Segundo Prado (2008) a diferenciação do modelo pode ser pautada na simplicidade e quantidade de questões, que é menor se comparada aos demais modelos, mas não menos abrangente, uma vez que as questões abordam aspectos relacionados às áreas de conhecimento e práticas no gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMBOK, um dos principais guias de práticas em gerenciamento de projetos no mundo. Possibilita, assim, uma adesão maior dos setores das empresas, confiabilidade e robustez uma vez que o modelo pode ser aplicado a setores estratégicos e operacionais da organização, além de projetos diversos, retratando o contexto real do ambiente de projetos e prevê a elaboração de um plano de crescimento baseado na identificação dos pontos de melhorias e desenvolvimento.

O modelo possui 5 níveis: Inicial (1), Conhecido (2), Padronizado (3), Gerenciado (4) e Otimizado (5), que representam características dos processos gerenciais das organizações, que vai de um nível “Inicial”, com ausência de padronização de processos ou gerenciamento de competências, sendo predominantemente intuitivo, ao nível “Otimizado”, caracterizado

pelo autor como um cenário de “sabedoria” em projetos com todos os processos estabelecidos de forma otimizada e proativa, caracterizando assim, a organização como plenamente “madura”. Os níveis intermediários representam estágios diferentes de desenvolvimento dos processos gerenciais.

Para cada nível, foram contempladas seis dimensões de maturidade: Competência Técnica, Uso de Metodologia, Uso de Informatização, Uso de Adequada Estrutura Organizacional, Alinhamento aos negócios da organização e Competência Comportamental podendo apresentar intensidades diferentes quando avaliados em níveis distintos.

O questionário aplicado é composto por quatro seções com perguntas abrangentes e pertinentes aos níveis de maturidade 2, 3, 4 e 5, não sendo as respostas absolutas, mas a expressão da percepção de realidade mais próxima do respondente. Critérios foram estabelecidos nas opções de respostas A, B, C, D e E, de forma que a opção A representou a consolidação ou plenitude de desenvolvimento do aspecto abordado na questão, e a opção E representou o total desconhecimento ou inércia em relação ao assunto. As demais opções representaram patamares intermediários de desenvolvimento ou aplicação do aspecto abordado

As questões abordaram especificamente as ações empregadas pela Instituição em relação ao aspecto abordado. Para o nível 2, “Conhecido”, com foco em iniciativas isoladas, tendo como pressuposto a pouca familiaridade com ferramentas e metodologias em gerenciamento de projetos, questionou-se a existência de treinamentos, softwares, experiência dos envolvidos e aceitação do assunto por parte da administração. Para o nível 3, “Padronizado”, as questões estabelecem o grau de desenvolvimento dos aspectos de metodologia, informatização, mapeamento e padronização dos processos, a existência de um Escritório de Projetos assim como conselhos ou comissões para acompanhamento dos projetos. Para o nível 4, “Gerenciado”, relacionado principalmente à estrutura organizacional e competência comportamental, as questões abordaram o nível de envolvimento da organização em relação à governança e melhoria contínua. No nível 5, Otimizado, as questões possuem, especificamente, apenas duas opções de resposta (A e E), de modo a estabelecer o pleno desenvolvimento do tema ou não. As questões retomam muitos dos aspectos abordados nos níveis anteriores como a informatização, comportamento organizacional e competência técnica dos gestores assim como as ações proativas e de inovação possíveis em um cenário de otimização dos processos.

São 40 questões alternativas com atribuição de uma pontuação base (A=10, B=7, C=4, D=2 e E=0) e, de acordo com as respostas, o somatório dos pontos obtidos aplicados à fórmula form.(1):

$$AFM = \frac{100 + \text{total de pontos}}{100} \quad (1)$$

onde, AFM: é a Avaliação Final da Maturidade resultante do somatório dos pontos obtidos adicionados de 100 e divididos também por 100.

Este quociente indicou o índice de maturidade e o valor de representação da aderência às dimensões, ou seja, as perguntas empregadas na pesquisa abordaram diferentes aspectos da maturidade inerentes ao nível avaliado permitindo o dimensionamento através da pontuação obtida (Prado, 2014). A aderência neste modelo representou o quão bem a instituição se posicionava nos seus níveis.

A pesquisa foi direcionada aos 48 gestores, ou líderes de projetos, identificados como responsáveis por projetos estratégicos institucionais elencados pela assessoria técnica de gestão dos projetos da instituição, com o pressuposto de que a familiaridade com o tema, por parte desses gestores, qualificaria a pesquisa e conferiria maior proximidade com o cenário real. Ainda assim, os dados da pesquisa representaram uma amostra desta população, sendo a avaliação dos indicadores aplicável a este estudo de caso.

As respostas foram analisadas, pontuadas e embasaram o cálculo do índice de maturidade e a avaliação de aderência às dimensões do modelo, mostrando o posicionamento da organização em relação ao desenvolvimento dos Processos, Pessoas, Tecnologias e Estratégias considerados por cada nível. Em atenção ao sigilo dos dados dos respondentes, a identificação foi estabelecida por uma numeração de 1 a 9 sendo a identificação da área de atuação como Administração Central, para órgão e unidades diretamente subordinados a ela, Acadêmica e Tecnológica.

Resultados e Discussão

O período para retorno dos entrevistados estendeu-se por 30 dias, sendo direcionado a 48 pessoas relacionadas como responsáveis pelos 64 projetos estratégicos da Universidade no período de 2016 a 2020. A pesquisa obteve nove respostas, representando uma taxa de 18,75 % de retorno, sendo este índice justificável uma vez que há projetos finalizados, mobilidade dos gestores de projetos, assim como o desconforto em responder um questionário que houvesse pouca familiaridade com o tema ou falta de perfil do gestor de projetos.

Com a aplicação do questionário aos gestores de projetos de órgãos/unidades diferentes e a revisão documental do planejamento estratégico proposto pela Universidade, foi possível a condução de um diagnóstico introdutório do nível de maturidade da instituição

aproximando-se do cenário real tendo em vista a taxa de retorno de respondentes que compuseram a amostra estudada.

Um fator relevante, e que certamente influenciou positivamente o processo de gerenciamento dos projetos, foi a média de tempo de experiência em atuação como gestor, ou diretamente envolvido em projetos. A Tabela 1 detalha o tempo de experiência indicado por cada respondente.

Tabela 1. Tempo de experiência em projetos

Respondente	Tempo (ano)
1	9
2	19
3	18
4	5,5
5	7,3
6	2
7	26
8	6
9	3

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A média calculada foi de 11,5 anos. Este índice é importante se considerado que a experiência na prática de gerenciamento de projetos pode conferir maior maturidade ao gestor e equipe de projetos, principalmente no tocante às experiências adquiridas e atreladas às boas práticas de gestão, pois contribuem diretamente com o aumento do nível de sucesso dos projetos.

As questões abordaram aspectos técnicos e comportamentais que integraram as competências que, se desenvolvidas plenamente, tornavam a empresa madura, segundo o modelo. Para o nível 2, Conhecido, que abrangia iniciativas isoladas, as questões abordaram a profundidade do conhecimento técnico em gerenciamento de projetos e o envolvimento e/ou estímulo da administração central em relação a esta competência.

Quando questionados, em sua primeira questão, acerca dos treinamentos internos e externos ocorridos nos 12 meses anteriores à pesquisa, direcionados à aspectos básicos de gerenciamento de projetos, os respondentes 1 e 2 afirmaram não haver nenhum esforço empregado neste sentido nos respectivos setores, enquanto os respondentes 3 e 9 afirmaram que muitos indivíduos envolvidos em projetos passaram por treinamentos; os respondentes 5, 6 e 8 relataram situação levemente inferior a esta, e os respondentes 4 e 7 pontuaram os esforços iniciais realizados neste sentido em sua área. As demais perguntas da seção inicial, desdobraram-se em conhecimentos técnicos específicos que foram desenvolvidos dentre ferramentas e metodologias conhecidas e o estímulo ao envolvimento com o tema.

Para o nível 3, Padronizado, as questões focaram o conhecimento e aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos e a informatização destes processos assim como

mudanças na estrutura organizacional e alinhamento estratégico dentro da instituição. Nesta seção, questionou-se, de forma abrangente na questão três, e mais detalhado nas demais, o nível de mapeamento e padronização dos processos desde a ideia inicial à implementação do projeto e uso. Os respondentes 6 e 8 afirmaram que a totalidade dos processos de sua área foram mapeados, padronizados e informatizados há mais de um ano. Para o respondente 2 a situação era levemente inferior a essa e para os respondentes 1, 3, 4, 7 e 9 a percepção foi de que a situação era muito inferior a essa, enquanto apenas o respondente 5 pontuou que, em sua área, os esforços eram iniciais neste sentido.

No Nível 4, Gerenciado, questionou-se a eficiência e eficácia da implementação das ações direcionadas ao desenvolvimento das competências técnicas, informatização, metodologias, desenvolvimento organizacional e alinhamento estratégico iniciadas no nível 3. A questão 5 desta seção sintetizou estas informações ao relacionar as ações empreendidas ao conceito de melhoria contínua, promovida por meio de controle e medição das dimensões do gerenciamento dos projetos. Os respondentes 8 e 9 afirmaram a existência de controle efetivo que possibilitava praticar a melhoria contínua há mais de dois anos. O respondente 6 apontou em sua área uma realidade levemente inferior a esta; para os respondentes 1, 2, 3 e 7 a situação era significativamente inferior a essa em suas áreas; e os respondentes 4 e 5 responderam que havia esforços iniciais neste sentido.

Para o Nível 5, Otimizado, que representou o alcance do desenvolvimento pleno dos aspectos de gerenciamento dos projetos caracterizado pela implementação de ações proativas, as questões foram relacionadas à otimização, cujo pilar era se as inovações tecnológicas e de processos, promoviam saltos de qualidade e eficiência. Os respondentes 2, 5, 6, 7, 8 e 9 pontuaram que era possível identificar ações inovadoras em suas áreas e que tinham resultados que eram atribuídos à uma evolução significativa neste aspecto, o que não ocorreu nas áreas representadas pelos respondentes 1, 3 e 4.

Após processamento das respostas e atribuição da pontuação, conforme diretrizes do modelo aplicado, foi possível o cálculo do índice de maturidade por respondente. A Tabela 2 sintetiza os resultados dos índices calculados e a distribuição dos respondentes por área de atuação.

Tabela 2. Sintetização dos resultados

Respondente	Área de atuação	Índice calculado
1	Administração Central	2,1
2	Administração Central	3,6
3	Administração Central	3,0
4	Administração Central	1,7
5	Acadêmica	2,7
6	Administração Central	4,4

(continua)

Tabela 2. Sintetização dos resultados

Respondente	Área de atuação	Índice calculado
7	Tecnológica	2,6
8	Administração Central	4,5
9	Administração Central	3,1

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Compreendeu-se que o maior número de respondentes representasse órgãos ou unidades ligadas à administração central uma vez que, como citado, o fator de familiaridade com o tema foi relevante e inerente aos envolvidos na gestão estratégica. O índice individualizado refletiu a percepção dos líderes de projetos de sua própria atuação e das áreas em que atuavam. Pode-se avaliar que havia uma amplitude dos índices aferidos revelando os diferentes graus de maturidade das áreas distintas. Cabe a observação de que, a não obrigatoriedade de respostas foi uma das condições para a participação na pesquisa, de modo que, especificamente para o respondente 9, houve a ausência de respostas às perguntas finais do nível 5 (Otimizado) devendo seu índice ser considerado parcial.

Os diferentes índices de maturidade refletiram pouca padronização dos processos gerenciais entre as áreas, o que pode ser justificado pela recente estruturação estratégica da instituição que, conforme citado, iniciou-se em 2009 e vivenciava seus desdobramentos. De fato, uma mudança de cultura organizacional com a implementação de novas práticas, processos e modelos de gerenciamento requer um trabalho muito mais profundo e estruturado a longo prazo.

Inicialmente, uma avaliação dos índices aferidos mostrou, segundo o modelo, uma aderência maior aos níveis 2 (Conhecido) e 3 (Padronizado). O nível 2, caracterizado pela presença de uma linguagem comum, explicita as ações para a capacitação dos envolvidos em gerenciamento de projetos, na aquisição de “softwares” de apoio e tentativas de padronização dos processos. Estas ações foram estabelecidas no planejamento da instituição para o período de 2016 a 2020 através de diretrizes para a elaboração e desenvolvimento dos projetos prevendo uma reformulação profunda da gestão central da Universidade para adaptação e suporte às mudanças e inovações dos processos acadêmicos e administrativos; e tendo a comunicação como fator estratégico inerente à todas as atividades (Planes, 2016).

Entendeu-se que avanços foram realizados, neste sentido, ao se avaliar índices maiores de 2, indicando uma quase totalidade do nível Conhecido. Para índices maiores de 3, Padronizado, entendeu-se uma padronização inicial dos processos e iniciativas de uma centralização em um órgão balizador como um “Project Management Office” [PMO] com metodologia e informatização em estabelecimento, bem como o direcionamento para uma convergência de boas práticas gerenciais em substituição às práticas tradicionais. Estas características puderam ser reconhecidas na atuação da assessoria técnica para gestão

estratégica, gestão por processos e gestão de projetos estabelecida pela instituição cujos dados disponibilizados balizaram esta pesquisa.

Altos índices, acima do nível 4, Gerenciado, indicavam que alguns setores já consolidaram ações dos níveis 2 e 3, com metodologia, informatização e aspectos organizacionais bem estabelecidos e padronizados. As práticas de gerenciamento de projetos eram consideradas eficazes devido ao alto conhecimento técnico dos envolvidos. Estas características podem refletir positivamente no gerenciamento do tempo, custo e qualidade (Prado,2008).

Considerando que diferentes setores demonstraram uma variabilidade alta dos índices, que vai de 1,7 a 4,5, para órgãos distintos dentro da Administração Central, ficou evidente que as ações previstas no planejamento estratégico atingiram ou, foram recepcionadas, de formas diferentes pelos órgãos e unidades, pois representaram uma transição na forma de gerenciar com novas abordagens e ferramentas.

Uma justificativa possível para a dificuldade de implementação de estratégias organizacionais pode ser o método de gestão anteriormente adotado, assim como as iniciativas isoladas de práticas de gerenciamento de projetos consolidadas de acordo com os aspectos organizacionais locais, que, em maior ou menor grau, trouxeram resistências à implementação de práticas de gerenciamento mais inovadoras. A importação das práticas gerenciais aplicadas de forma efetiva do setor privado, requerem o cuidado e o olhar às diversas especificidades do setor público, considerando as necessidades de adaptação e formas de aplicação (Kreutz e Vieira, 2018). Estas etapas a serem superadas impactaram sobremaneira o desenvolvimento de competências que conferissem níveis mais altos de maturidade.

Com base nos índices individuais de maturidade, a maturidade média, ou Avaliação Final da Maturidade [AFM] da Instituição foi aferida em 3,1. A Tabela 3 demonstra a aderência aos níveis representada por este índice.

Tabela 3. Perfil de aderência média aos níveis

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	67										
3	60										
4	54										
5	28										

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Adotando-se a média dos pontos obtidos nos níveis individuais, foi possível visualizar a aderência que o índice 3,1 representou para Universidade. A maturidade, segundo o modelo MMGP, pode ser representada pela adesão aos níveis com diferentes intensidades (Prado,

2008). Na prática, significa que a organização desenvolve, de forma diferenciada, vários aspectos considerados determinantes ao amadurecimento de forma não padronizada, ou seja, de acordo com as condições da organização ou como os recursos são empregados.

Na tabela 3 foi possível visualizar um nível 2 com aderência em 67 %, o que indicava que as ações de treinamento e adequação, padronização da linguagem e envolvimento com o assunto de gestão projetos requerem ações mais efetivas para o atingimento de toda a organização e para que, de fato, exista uma linguagem comum. O nível 3, estabelecido em 60%, evidenciou as iniciativas de informatização e aplicação de metodologias no gerenciamento dos projetos e que, de certa forma, as resistências às mudanças no aspecto organizacional, estão sendo vencidas.

O nível 4, com 54% de aderência, revelou as ações iniciais e já consolidadas de aprimoramento dos conhecimentos por parte dos líderes de projetos com o desenvolvimento de habilidades comportamentais dos agentes de liderança dos projetos, avanços na implementação das iniciativas do nível 3, e maior alinhamento dos projetos com as estratégias organizacionais com aumento do nível de apoio da administração central, o que impactava diretamente na aderência do nível 5, em 28%, representando a parcela de órgãos ou unidades que já apresentaram características maduras de gerenciamento com total alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

Estes avanços nos níveis de maturidade, aferidos com o modelo MMGP, reforçaram as ações de estruturação das instituições públicas com adoção de ferramentas anteriormente adotadas somente no âmbito privado. A grande quantidade dos “stakeholders” envolvidos nos processos gerenciais da administração pública, assim como o maior monitoramento da sociedade e, conseqüente, pressão de cobrança de eficiência no gerenciamento dos recursos públicos, exigem a adoção de mecanismos inovadores para a obtenção de resultados mais satisfatórios no atendimento à sociedade. Neste contexto, a gestão de projetos ganha um espaço e importância (Kreutz e Vieira, 2018).

Em sua aplicação à administração pública, a avaliação da maturidade revelou seus esforços de redesenho de processos gerenciais e adaptação de técnicas e metodologias ao contexto de restrições e complexidades, objetivando resultados satisfatórios e dentro de um período adequado e um orçamento limitado.

O modelo Prado MMGP foi aplicado na pesquisa Archibald e Prado (2017) com o intuito de avaliar a maturidade de empresas brasileiras baseada em indicadores de desempenho como sucesso dos projetos, atraso de cronograma, estouro de custos e execução do escopo. Diferentes projetos de áreas distintas foram avaliados através da participação de 301 pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos. A pesquisa teve como resultado 13 relatórios que contemplaram as mais diversas organizações brasileiras. Especificamente na esfera pública, foram entrevistadas 65 gerentes que respondiam por um

total de 1.495 projetos. A média nacional de maturidade das empresas públicas no Brasil, segundo as diretrizes do modelo, foi de 2,63 e, segundo os autores, era superior à média global do setor privado que é de 2,56, porém, em avaliação aos índices de fracasso dos projetos, as organizações públicas apresentaram números piores evidenciando os esforços realizados na modernização da gestão, porém com pouca efetividade nos resultados. Outra constatação importante da pesquisa foi que, em empresas maduras, o maior envolvimento da alta administração se dava pela percepção do valor agregado que o gerenciamento eficaz dos projetos pode trazer a empresa (MPCM, 2018).

O índice calculado com base na pesquisa conduzida na universidade estudada foi de 3,1 representando uma posição superior quando comparado às demais instituições públicas no relatório Archibald e Prado (2017), o que pode ter apresentado variação considerando o tempo transcorrido desde o último relatório e o avanço do investimento em inovações gerenciais. Esta evidência pode ser confirmada se considerado o índice aferido pela pesquisa em 2014, que foi de 2,5 (MPCM, 2015). A abordagem a uma Instituição Federal de Ensino, em 2016, com a utilização deste mesmo modelo e características semelhantes a Universidade estadual foco deste trabalho, aferiu o índice de 2,30 (Souza e Paula, 2016). Esta é uma indicação de que as características dos processos gerenciais assemelham-se em muito no âmbito da administração pública e que há uma tendência de avanço de maturidade com a adoção de novas ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos como estratégia para o alcance dos resultados.

Avaliar a maturidade de uma organização requer o dimensionamento das capacidades técnicas desenvolvidas no gerenciamento, das metodologias aplicadas, a informatização, o desenvolvimento comportamental e o índice de sucesso dos projetos. A análise da maturidade em gerenciamento dos projetos de uma organização pode assegurar uma margem de previsibilidade de resultados e aumento do controle sistêmico do processo de gerenciamento. Estes fatores, previsibilidade e controle, estão intimamente ligados ao sucesso do projeto (Souza e Paula, 2016).

Um desafio que se apresenta consiste na limitação dos recursos públicos à disposição das Universidades, condicionada ao uso racional e eficaz. Outro fator limitante é a complexidade da estrutura social e acadêmica, objetivos e perspectivas diversas, gestão administrativa e dos diversos “stakeholders” envolvidos (Silva e Rissi, 2019). Estas exigências, por sua vez, impulsionam o processo de refinamento da administração e o aumento do grau de profissionalismo na gestão pública. Neste cenário, boas práticas no gerenciamento dos projetos e a aplicação de técnicas e metodologias, com as devidas adaptações, condizentes com as especificidades de uma instituição de ensino superior, se fazem necessários assim como a adequação às múltiplas legislações que norteiam e fundamentam a administração na esfera pública (Kreutz e Vieira, 2018).

Conclusão

Aferir um índice de maturidade em gerenciamento de projetos em uma instituição contribui para um diagnóstico do ambiente de gerenciamento de projetos e pode fomentar ações que assegurem o sucesso dos projetos empreendidos. Em uma instituição pública de ensino, um projeto bem-sucedido, conduzido de forma madura, deve representar a otimização dos recursos e eficiência no cumprimento dos serviços à comunidade. Este trabalho propôs a determinação deste índice de maturidade, considerando as limitações da pesquisa dado as características da amostra estudada, e sua representatividade frente às instituições públicas em seus recentes esforços de modernização das práticas gerenciais e este objetivo foi alcançado, demonstrando através deste indicador, que a instituição estudada obteve um grau de maturidade maior que as demais como resultado de uma reestruturação de sua gestão baseada em modelo de avaliação institucional capaz de diagnosticar disfunções e implementar ações de desenvolvimento através de projetos estratégicos. Índices diferentes de maturidade, apurados a partir da avaliação individual dos respondentes, evidenciaram disparidades entre órgãos e unidades distintos na universidade, no entanto, demonstraram também a tendência que, com maior ou menor efetividade, se consolida para o desenvolvimento de competências e metodologias que tornem a gestão de projetos mais madura e excelente.

Referências

Afuah, A. 2009. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. 1ed. Routledge, New York, NY, EUA.

Archibald, R.D.; Prado, D. 2015. Maturidade em Gerenciamento de Projetos Brasil – Relatório pesquisa 2014. “Governo: Administração Direta e Administração Indireta” Indicadores. Disponível em < <http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2020.

Archibald, R.D.; Prado, D. 2018. Maturidade em Gerenciamento de Projetos Brasil – Relatório pesquisa 2017. “Governo: Administração Direta e Administração Indireta” Indicadores. Disponível em <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 02 jun. 2020.

Brasil. 2004. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 02 jul. 2020.

Carvalho, M. M.; Rabechini Junior, R. 2018. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 5. ed. Editora Atlas, Rio de Janeiro, RJ,

Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597018950>>.
Acesso em: 26 mar. 2020.

Costa, C. P.; Moura, H. P. de. 2010. OPENK3M - Um modelo de maturidade aberto e modular de gestão do conhecimento e um módulo de gerenciamento de projetos. 2010. Dissertação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, UFP, Recife, PE, Brasil.

Kreutz, R. R.; Vieira, K. M. 2018. A Gestão de Projetos no Setor Público: Os desafios de suas especificidades. Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios. 9(1): 40-52.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. 2017. Metodologia científica. 7. ed. Editora Atlas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597011845>>. Acesso em: 13 set.2020.

Prado, D. 2002. Fundamentos do Modelo Prado MMGP. Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>>.
Acesso em: 27 maio 2020.

Prado, D. 2008. Maturidade em gerenciamento de projetos. 7 ed. Editora INDG, Nova Lima, MG, Brasil.

Prado, D. 2014. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3 ed. Editora Falconi, São Paulo, SP, Brasil.

Silva, R. R. da. 2011. Aplicação e Análise do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte, MG, Brasil. Anais Enegep.

Rabechini Junior, R. 2005. Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada. In: Annablume FAPESP, 2005, São Paulo, SP, Brasil.

Silva, Vitor do Nascimento; Rissi, Maurício. 2019. Gestão de Projetos na gestão estratégica Universitária: um estudo bibliométrico. Revista Capital Científico. 17(4): 100-109.

Souza, C. S.; Paula, V. M. F. 2016. Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: O caso de Uma Universidade Federal Brasileira. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo, SP, Brasil. Anais do V Singep.

Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP]. 2016. PLANES – Planejamento Estratégico Universidade Estadual de Campinas 2016-2020. Disponível em: <<https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/planes.html>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP]. 2017. GEPlanes Projetos Estratégicos. Disponível em: <<https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/projetos.html?tipoConsulta=ESTRATEGICO>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP]. 2019. Anuário Estatístico da UNICAMP 2019. Ano base 2018. Disponível em: <<https://www.aeplan.unicamp.br/anuario/2019/filipeta2019port.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2020.