

**MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS
EXISTENTES NOS ÓRGÃOS DO GOVERNO DE PERNAMBUCO**

**MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT: A STUDY OF EXISTING PRACTICES IN
PERNAMBUCO GOVERNMENT BODIES**

Antonio de Souza Silva Júnior

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Professor da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

E-mail: silvajunior.as@gmail.com (Brasil)

Marcos Gilson Gomes Feitosa

Doutor em Educação pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

Professor da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

E-mail: feitosam@terra.com.br (Brasil)

MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS EXISTENTES NOS ÓRGÃOS DO GOVERNO DE PERNAMBUCO

RESUMO

As metas capazes de atender à estratégia dos negócios da organização dão origem aos projetos que esta executará. E, o sucesso na gestão destes projetos está relacionado com o nível de habilidade da organização para gerenciá-los. Com isso, as organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte da gestão de projetos. Este artigo é um estudo de caso em que se busca identificar o nível de maturidade e as práticas de gerenciamento de projetos dos órgãos públicos do Estado de Pernambuco. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa, para avaliar o nível 2 do *Project Management Maturity Model*, proposto por Kerzner (2006), e uma pesquisa qualitativa, visando identificar as práticas de gestão dos projetos no Estado. Pode-se concluir que os órgãos públicos do Estado de Pernambuco não atingiram o nível 2 (processo comum) de maturidade em gestão de projetos. O método estruturado de gerenciamento de projetos ainda não é amplamente utilizado. Em muitos projetos, a gestão é feita de maneira empírica, com pouca interação ente os *stakeholders*, sem a realização de treinamento para a equipe de trabalho e tratamento adequado dos riscos.

Palavras-chave: Governo; Projetos; Maturidade.

MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT: A STUDY OF EXISTING PRACTICES IN PERNAMBUCO GOVERNMENT BODIES

ABSTRACT

Targets able to conquer the organization's business strategy give rise to projects that run the organization. Success in managing these projects is related to the skill level of the organization. To be successful, organizations need to mature in the science and art of project management. This article is a study which seeks to identify the level of maturity and the management practices of public institutions in Pernambuco State. We conducted a quantitative survey to assess the level 2 of the Project Management Maturity Model, proposed by Kerzner (2006), and utilized qualitative research in order to identify the management practices of the projects in the state. It can be concluded that public agencies in the State of Pernambuco did not reach the level 2 (common procedure) of maturity in project management. The structured project management approach is not widely used yet. In many projects, the management is done empirically, with little interaction between the stakeholders with no training for team work and proper risk treatment.

Keywords: Government; Projects; Maturity.

1 INTRODUÇÃO

As atuais tendências de competitividade do mercado, aliada às rápidas mudanças e inovações tecnológicas, forçam as organizações a buscarem ferramentas que permitam a adaptação a estas demandas. O gerenciamento de projetos, cujos benefícios eram pouco reconhecidos anteriormente, é agora considerado um importante meio que as organizações possuem para atingir seus objetivos de maneira eficaz. Segundo Ntlokombini (2010) o gerenciamento de projetos, pode ser aplicado em diferentes tipos de negócios, e serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso dos recursos existentes.

O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. É necessário, então, desenvolver uma abordagem integrada entre o planejamento estratégico organizacional e a transformação deste em projetos gerenciáveis. Quando o gerenciamento de projetos é percebido como uma estratégia funcional, as metas organizacionais são alcançadas mais eficazmente (Cooke-Davies; Crawford e Lecheler, 2009; Srivannaboon, 2009; Zdanytè e Neverauskas, 2011).

Duque e Pelissari (2010) afirmam que a função estratégica do gerenciamento de projetos acontece quando os processos de gerenciamento de projetos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade de a organização realizar seus objetivos. Para tanto, é preciso aplicar uma metodologia em gerenciamento de projetos, a fim de utilizar as melhores práticas gerenciais. Estas metodologias ajudam a gerenciar através de guias, políticas, procedimentos, regras e direcionamentos da organização para atingir os objetivos pretendidos. Além disso, otimizar tempo e recursos, entender e tratar os riscos e aumentar o nível de qualidade de seus produtos e serviços. Através da aplicação do método, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (Zdanytè e Neverauskas, 2011).

Gerenciar e implementar bem os projetos também são aspectos importantes para o setor público. A tarefa dos governantes públicos é utilizar os recursos públicos para a promoção de projetos complexos para o benefício da população. As políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo estabelecido, dentro dos custos estimados, e em concordância com as expectativas. Nos últimos anos, os setores públicos, em diferentes países, têm sofrido significativa pressão para reinventar seus modelos operacionais (Christenson e Walker,

2008; Gomes e Yasin, 2008; McPhee, 2008). Na literatura nacional, encontra-se alguns casos do uso da gestão de projetos em governos de estado e prefeituras, Cintra e Vieira (2007), Santos e Martins (2008), Costa, Januzzi e Santos (2008), Costa (2008), Toscano, Souza e Barrence (2008) e Grego, Lopes, Oliveira e Leite (2009).

Prado (2008) salienta que os casos de insucesso na gestão de projetos estão relacionados com a sua gestão. Com isso, este autor ratifica que as organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte de gestão de projetos. A maturidade em gerenciamento de projetos indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los, a quantificação numérica deste nível é retratada pela modelo de maturidade. Nesta pesquisa será utilizado como base o modelo de maturidade do PMMM, tal qual proposto por Kerzner (2006).

Assim, vislumbrando a necessidade apontada por Bjørn, Bjørnar e Wenche (2007) e Du e Yin (2010) de que sejam feitas mais pesquisas de campo, nos mais diversos tipos de organizações, inclusive em projetos públicos, e também por Rego e Irigaray (2011) que uma proposta de agenda de pesquisa na área de projetos deveria contemplar as especificidades dos projetos realizados no Brasil, este artigo é um estudo de caso em que se busca conhecer o nível de maturidade e as práticas de gestão de projetos dos órgãos públicos do Estado de Pernambuco.

2 CARACTERIZANDO OS PROJETOS E SUA GESTÃO

Segundo Kerzner (2006, p. 15) “projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são considerados atividades exclusivas em uma empresa”. Neste sentido, são percebidas duas características marcantes dos projetos, o caráter da temporalidade e da clareza dos seus objetivos. Esta perspectiva também é apontada por autores como Boiteux (1982), Verzuh (2003), Prado (2004) e Webster Jr e Knutson (2006). Estes autores indicam que o resultado do projeto é o desenvolvimento da solução ou atendimento do interesse, em uma data preestabelecida.

Além disso, Rabechini Jr (2007) salienta que os projetos, em geral, são caracterizados por conterem atividades com forte dose de incerteza e serem regidos pela necessidade de integração de várias especialidades. Para este autor, as empresas que buscam vantagem competitiva por meio da inovação de produtos ou processos, necessitam gerar competências na gestão de seus projetos. Dessa forma, estas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente.

A gestão de projetos pode ser definida como uma forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (Kerzner, 2006).

Crawford (2006) compreende o gerenciamento de projetos como um campo de prática, construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas desenvolvidas para dar suporte o gerenciamento, além das interações entre os praticantes e pelos seus esforços deliberados para definir um campo de atuação a partir de um corpo de conhecimento distinto e padrões associados.

Nesta pesquisa será adotado o seguinte conceito sobre gerenciamento de projetos: um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações do projeto e racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos.

O gerenciamento de projetos surgiu na década de 1950 e desde então têm ocorrido grandes avanços nesta área. A criação do *Project Management Institute (PMI)*, em 1969, foi um verdadeiro marco desta evolução no ambiente empresarial. Na década de setenta as universidades americanas constataram o quão precária era a gestão dos projetos, em virtude disto realizaram a formalização desta, que foi pioneiramente utilizada pelas empresas de construção pesada, aeroespacial e da defesa, particularmente nos EUA, Canadá, Europa e Japão. A partir da década de oitenta a gestão de projetos incorpora a percepção de satisfação do cliente como variável. Nas últimas décadas foi introduzido o gerenciamento da integração das diversas áreas e efetuado melhorias na gestão de riscos (Prado, 2004).

Atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e uso dos recursos, cuja aplicação se estende a diferentes tipos de negócios (Kerzner, 2006; Ntlokombini, 2010).

Para Srivannaboon (2009) o gerenciamento de projetos é agora considerado o maior veículo para a implementação de estratégia organizacional pelas organizações. O alinhamento do gerenciamento do projeto com as estratégias do negócio aumentam significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. Lenfle e Loch (2010) completam esta

temática afirmando que os projetos da organização conectam a estratégia dos negócios ao plano operacional.

Como benefícios, a gestão de projetos: permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal; proporciona um maior e melhor controle das mudanças de escopo; torna a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional; possibilita uma forma de se resolver problemas; aumenta a qualidade, e; é uma ferramenta para que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa (Kerzner, 2006).

2.1 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As organizações podem alcançar um alto nível de qualidade, otimizar tempo e recursos, entender os riscos e aumentar a confiança de seus produtos e serviços através do uso das técnicas e métodos e gerenciamento de projetos. Com isso, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos. Uma metodologia de gerenciamento de projetos irá definir as melhores práticas da organização, melhorar a comunicação interorganizacional e minimizar a duplicação de esforços através de documentação e treinamento (Zdanitè e Neverauskas, 2011).

A definição da metodologia de gerenciamento é uma das atividades mais importantes da organização. Sem um método de gerenciamento de projetos para estabelecer as políticas e os procedimentos, treinamentos e clarificar a expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes os projetos estão fadados a falhar (Taylor, 2006; Sutterfield, Friday-Stroud e Shivers-Blackwell, 2007).

Kerzner (2011) é enfático ao afirmar que a maioria das empresas parece reconhecer a necessidade do método de gerenciamento de projeto, mas ou o criam equivocadamente ou utilizam indevidamente métodos já estabelecidos. Isto acontece por que a pressão por resultados é tão grande que muitos gerentes, sem um claro entendimento da sua real necessidade e quais as possibilidades de método de trabalho, preferem contratar uma consultoria que implante uma metodologia de gerenciamento já pronta. Muitas vezes o método “vendido” não se adéqua a necessidade da organização. Ocasionalmente perdendo tempo e dinheiro.

O desenvolvimento da metodologia requer uma análise de como os projetos são gerenciados na organização e como eles poderiam funcionar melhor. Então, algumas políticas e procedimentos são desenvolvidos e implementados para atingir as melhorias nas práticas de gerenciamento de

projetos (Taylor, 2006). Hurt e Thomas (2009) apontam que cabe ao líder do EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos, e ao gerente de projeto participar do desenvolvimento da metodologia de trabalho, a fim de que esta de fato atenda às necessidades da organização. Srivannaboon (2009) indica que este é um processo dinâmico e as ferramentas e processos devem ser periodicamente realinhados à medida que o projeto se desenvolve, a fim de acomodar as mudanças do ambiente externo e interno. Isto pode resultar tanto na correção ou realinhamento de projetos em andamento, quanto à implantação de novos projetos.

Na visão de Brown (2008), o ponto alto do gerenciamento de projetos é estabelecer uma abordagem compreensiva, a fim de criar um ambiente na organização que a conduza a excelência. Para tanto, é preciso formalizar a abordagem organizacional sobre o gerenciamento de projetos, desenvolver uma cultura organizacional de suporte a esta, estabelecer um papel gerencial apropriado para o líder do projeto, o qual deve possuir habilidades no gerenciamento dos processos e técnicas. Permitir acessos iguais e livres à informação e comunicação para todos os membros da equipe e prover um sistema apropriado para facilitar os processos de gerenciamento. O compartilhamento das informações contribui para o desenvolvimento de uma relação colaborativa, respeitosa e de confiança entre os membros da equipe e também o gestor de projetos (KARLSEN, 2010).

Branch (2009) desmembra as dimensões de Brown (2008) no que é chamado de 5 fases do Paradigma *SPICE*: *Start*, é feita a descrição do projeto através de uma carta que o autoriza oficialmente o início dos trabalhos; *Plan*, confirma o formato do produto final, agenda e tarefas requeridas para executar o projeto, estabelece os protocolos de comunicação e orçamento; *Implement*, monitora o progresso de todas as tarefas agendadas, produz relatórios para informar sobre o progresso dos objetivos do projeto de variações e ajusta os desvios entre estas, sobreposições ou atraso; *Close*, são geradas ferramentas para medir a efetividade de curto e longo prazo ao final do projeto, e; *End*, identifica o sucesso e os problemas do projeto no relatório final.

Para o conhecimento gerado e as lições aprendidas no projeto sejam apropriados pela organização, Rozenes e Vitner (2009) e Nascimento, Coelho Jr e Dubke (2010) há a necessidade de criação de núcleos de aprendizagem de seus processos e gestão de competências. Para tanto, devem ser realizados treinamentos e palestras, com o intuito de apresentar assuntos pertinentes ao gerenciamento de projetos e ao dia a dia das equipes envolvidas. Também análises de maturidade, de impacto e mapeamento das competências em gestão de projetos das equipes envolvidas, a fim de identificar os pontos fortes e fracos do EGP, e das gerências envolvidas, para evoluir processos,

ferramentas e competências.

Verzuh (2003) destaca também a importância de se fazer regularmente reuniões programadas para manter a equipe informada sobre o desenvolvimento do projeto executado, alimentar com dados o *software* de apoio, identificar os problemas potenciais ou informar sobre as soluções do problema comum. Além disso, Boiteux (1982) ressalta o estabelecimento de um sistema de avaliação constante dos membros da equipe, através da determinação de critérios de medida e, por conseguinte, a fixação de indicadores das atividades do projeto.

O método de trabalho deve incluir a etapa de gerenciamento de riscos do projeto. Para Verzuh (2003), Kerzner, (2003, 2006), Prado (2004) e Stare (2010) gerenciar riscos significa o planejamento de ações corretivas para serem implementadas no momento em que houver mudanças na execução do projeto.

2.2 A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O simples uso da gestão de projetos não leva a sua excelência (Prado, 2004; Kerzner, 2006). Prado (2008) salienta que os casos de insucesso na gestão de projetos estão relacionados com a sua gestão. Com isso, este autor ratifica que as organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte de gestão de projetos. A maturidade em gerenciamento de projetos indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los, e ajuda no incremento do seu desempenho. A quantificação numérica deste nível é retratada pelo modelo de maturidade.

De acordo com Bouer e Carvalho (2005) e Prado (2008), modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos. A maturidade em gestão de projetos significa o desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definidos de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso, entretanto, estes não são, por si, garantia de sucesso, apenas aumentam a probabilidade. Contudo, o desenvolvimento de sistemas e processos maduros permite que os processos sejam definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa. Os modelos de maturidade identificam em qual nível atualmente a empresa se enquadra, e também define o próximo nível de capacidade em que a organização pode aspirar (Hillson, 2003; Kerzner, 2006).

Os níveis mais elevados de maturidade proporcionam benefícios aos modelos de decisão, tais como: maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto, melhora da

comunicação entre as partes interessadas no projeto, maior nível de conscientização para tomada de decisões, alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização, melhor conhecimento das conseqüências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo (Bautista, 2006).

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

2.2.1 A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS – O MODELO DO PMMM

O modelo PMMM - *Project Managenet Maturity Model*, proposto por Kerzner (2006) sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos é necessário galgar cinco níveis de desenvolvimento: nível 1 - Linguagem Comum; nível 2 - Processo Comum; nível 3 - Metodologia Singular; nível 4 - *Benchmarking*; e nível 5 - Melhoria Contínua (Kerzner, 2006).

O alcance dos níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM representa um grande desafio a ser perseguido pelas organizações. Bouer e Carvalho (2005), apontam o nível 2, processo comum, como uma espécie de “divisor de águas” no tocante à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Esse nível permite obter um posicionamento da empresa em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos tal qual proposto pelo modelo do PMMM.

2.2.1.1 Níveis de maturidade em gestão de projetos do Modelo PMMM

A seguir serão relatadas as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos do nível 2, de acordo com o Modelo do PMMM. Segundo Kerzner (2006), a maioria das empresas que alcançaram algum grau de maturidade passou por essas fases. O tempo gasto para passar por cada uma delas dependerá da cultura da organização e a natureza do negócio.

a) Fase Embrionária

Nesta fase deve ser reconhecida a necessidade, tanto pelos gerentes intermediários quanto os gerentes seniores, dos benefícios e aplicações da gestão de projetos. Kerzner (2006) alerta que este

reconhecimento é mais do que simplesmente fornecer “apoio moral” e dizer, às pessoas, que a gestão de projetos é um eficiente meio para alcançar os objetivos do projeto. Mas, principalmente, o gerente sênior precisa convencer, a si mesmo, de que a excelência em gestão de projetos é algo capaz de melhorar a estrutura e eficiência da empresa a partir da sua base. E, quanto mais rápido for este entendimento, por parte dos gerentes, processo de maturidade ganha rapidez (Kerzner, 2006).

b) Fase de aceitação pela gerencia executiva

Uma vez reconhecida à necessidade quanto aos benefícios e aplicações da gestão de projetos pelos gerentes seniores e intermediários da organização, a próxima fase é a aceitação pela gerência executiva. A fim de se chegar à maturidade em gestão de projetos, os executivos precisam não só apoiar, mas também devem ser reais incentivadores desta. Isto significa que ele irá não apenas demonstrar o desejo de chegar à maturidade em gestão de projetos, mas, igualmente, que o executivo é um real conhecedor desta gestão (Kerzner, 2006).

c) Apoio dos gerentes de área

Nesta terceira fase é buscado o apoio do último nível gerencial, os gerentes de área. Neste sentido, Kerzner (2006) salienta que o entendimento dos princípios da gestão de projetos por estes gerentes é um aspecto facilitador da sua aceitação. Este entendimento é necessário para que os gerentes de área venham a apoiar ostensivamente o processo e se comprometer com ele, pois eles são os responsáveis pelo pessoal que trabalha no projeto.

d) Fase de crescimento

Uma vez obtido o apoio dos níveis gerenciais e executivos da organização, segue-se para a quarta fase, que é a de crescimento. Kerzner (2006) atenta para o fato de que esta pode, na verdade, ter início tão cedo quanto à fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases. Entretanto, as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. Os elementos essenciais nesta fase são a definição de uma metodologia de trabalho e a seleção de um software para o planejamento e o controle do projeto. Neste momento, é importante desenvolver uma metodologia e depois selecionar o software mais capacitado para apoiá-la. Todavia, algumas empresas têm tido prejuízos, pois fazem exatamente o oposto, compram o software e só então desenvolvem uma metodologia que se adapte ao sistema. Este software deve ser selecionado cuidadosamente de modo que seja compatível com os sistemas já existentes e com o orçamento da

organização e possibilite acesso igual e livre das informações relevantes entre todos os departamentos organizacionais (Brown, 2008; Zdanytè e Neverauskas, 2011).

e) Fase de maturidade

A maioria das empresas consegue, mais cedo ou mais tarde, superar as quatro primeiras fases, no entanto, a superação da fase da maturidade exige que a empresa entenda a importância da integração de tempo e custos. Neste momento, programação de execução das atividades e os seus respectivos custos precisam estar integrados, pois não é possível determinar o estado de um projeto apenas pela análise de sua programação, tão pouco, não se pode determinar o estado do projeto apenas pelo seu custo. Dessa forma, as empresas precisam possuir um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas (Kerzner, 2006).

Kerzner (2006) destaca que as empresas encontram dificuldades nesta integração de tempo e custo, pois esta exige a reformulação do sistema de contabilidade de custos de “vertical”, em que as informações relativas àqueles são estimadas, para um sistema de contabilidade “horizontal”, onde se faz necessária uma definição precisa das verbas gastas em cada atividade, para que se possa verificar exatamente como, quando, quanto e onde o dinheiro está sendo utilizado. Esta dificuldade está relacionada à resistência, especialmente nos níveis iniciais da gerência e entre os executivos, ao sistema horizontal. Estes resistem à contabilidade horizontal por se tratar de um sistema capaz de confrontar com rapidez e exatidão o planejamento com o realizado, de forma a perceber se o primeiro foi pensado corretamente, em relação aos prazos e os custos estimados. Nesta fase, as ferramentas de apoio são finalmente postas em ação.

Para manter o nível de maturidade alto, as empresas precisam investir no desenvolvimento de programas educacionais em longo prazo, a fim de seus funcionários estejam sempre capacitados no gerenciamento de projetos. Até por conta da rápida evolução tecnológica, treinamento e reciclagem tornaram-se ainda mais importantes. Este investimento demonstra inclusive que a empresa está comprometida com o gerenciamento. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade (Clemente e Wekerlin, 1998; Kerzner, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo de caso quali-quantitativo que tem por objetivo identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos dos órgãos públicos do Estado de Pernambuco e as práticas de gestão destes projetos. O estudo de caso, por definição, visa o entendimento abrangente de um só caso e, sendo assim, os resultados do estudo não são passíveis de generalização (Babbie, 1999). Além disso, o estudo de caso proporciona ao investigador o entendimento de um fenômeno social complexo, enquanto preservam características holísticas e significativas de eventos diários (Yin, 2001).

A coleta de dados foi feita de uma só vez, o que caracteriza um corte transversal segundo Malhotra (2006), durante os meses de agosto a outubro (2009), em duas etapas.

Etapa 1 – Pesquisa Quantitativa

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa deste estudo, primeiramente foi aplicado um questionário tal como proposto por Kerzner (2006) para a avaliação do nível de maturidade do modelo PMMM (processos comuns), o qual permite obter um posicionamento da organização em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos.

As perguntas do questionário avaliaram o nível 2 de maturidade, dos órgãos estudados, tal como proposto pelo modelo PMMM. A opção por este nível se explica por que, de acordo com Bouer e Carvalho (2005) esse nível de maturidade é uma espécie de "divisor de águas" no tocante à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. O questionário continha 20 questões que foram respondidas adotando-se uma escala de avaliação de percepção que varia de -3 (discordo totalmente) a +3 (concordo totalmente). Nesta pesquisa utilizou-se a técnica probabilística, que é um processo onde cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (Malhotra, 2006). A principal vantagem da amostra probabilística é de poder medir o erro amostral e, conseqüentemente, a precisão da amostra obtida, baseando-se nos resultados contidos na própria amostra. A utilização desta técnica é recomendada quando se pretende garantir a representatividade da amostra.

No presente estudo, o conjunto universo foi de 457 gestores constantes na relação de gestores públicos do estado naquele momento. Deste universo foi selecionada uma amostra probabilística simples, aleatória, sem reposição, de 82 gestores. Estes gestores estavam lotados em 14 secretarias,

são elas: Turismo, Educação, Planejamento e Gestão, Agricultura e Reforma Agrária, Cidades, Transporte, Ressocialização, Saúde, Administração, Defesa Social, Desenvolvimento Econômico, Ciência Tecnologia e Meio Ambiente, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, Recursos Hídricos e Energéticos.

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

- A equipe de pesquisadores foi dividida em cinco grupos, que visitaram os órgãos de governo do estado e convidaram alguns gestores para responderem ao questionário.
- O procedimento foi o mesmo em ambos os grupos. Foi informado aos participantes que se trata de uma pesquisa realizada pela IAUPE, a fim de medir o grau de maturidade de gerenciamento de projetos dos órgãos do Estado.
- Os questionários impressos foram distribuídos, e foi solicitado aos participantes que o respondessem, de acordo com a sua percepção, o grau de maturidade que, segundo a sua avaliação e percepção, o órgão que trabalha atingiu.
- O questionário é auto-aplicável, porém, foi dada uma breve explanação como forma de minimizar os erros de preenchimento.
- Ao final foram recolhidos os questionários.

Todos os questionários foram tabulados em um mesmo banco de dados computadorizado que, posteriormente, serviu de base para a análise. Dado o contexto e os objetivos deste estudo, foi realizada também uma pesquisa qualitativa, a fim de compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos respondentes (gestores) e, com isso, obter um melhor conhecimento sobre as práticas de gerenciamento dos projetos do Estado

Etapa 2 – Pesquisa Qualitativa

Strauss e Corbin (1998) as pesquisas qualitativas podem ser utilizadas no intuito de entender o significado ou a natureza das experiências das pessoas, para se obterem detalhes obscuros sobre fenômenos, não observados na etapa 1. Buscou-se obter um conhecimento sobre as práticas de gerenciamento de projetos dos gestores do estado.

Neste sentido, foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, a fim de possibilitar ao pesquisador recuperar fatos acontecidos no passado (Merriam, 1998). Este tipo de instrumento

de coleta implica na existência de um roteiro constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (Haguette, 2002). O uso deste tipo de entrevistas permite um mix de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que surjam ao longo das entrevistas (Merriam, 1998).

As entrevistas foram realizadas, separadamente, com cada respondente, gravadas em meio digital, e posteriormente transcritas, resultando em um documento único todas as transcrições com páginas numeradas. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

Para participar da pesquisa foram selecionados, de 11 secretarias, 26 gestores, dentre os respondentes da Etapa 1 do método de pesquisa, de acordo com a seguinte distribuição: Turismo (2), Educação (1), Planejamento e Gestão (2), Agricultura e Reforma Agrária (2), Cidades (5), Transporte (3), Ressocialização (1), Saúde (2), Administração (1), Defesa Social (3) e Desenvolvimento Econômico (4). A escolha destes gestores se deu a partir da quantidade de projetos gerenciados por cada um. Assim, os gestores, selecionados são os que gerenciavam o maior número de projetos.

A análise das entrevistas seguiu a análise pragmática da linguagem, tal como proposto por Mattos (2005). Este autor entende que a entrevista não estruturada é uma forma especial de conversação, neste sentido, é importante perceber o efeito que cada situação, durante a conversação, cria no outro e a forma que isto influencia na sua resposta (Mattos, 2005). Seguindo a proposta deste autor, foi feita uma análise do contexto pragmático do diálogo, a fim de avaliar como foi o desenrolar da entrevistas e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, merecem destaques. Em seguida, foi observada cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no seu discurso sobre a sua prática. Enfim, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, a fim de promover uma visualização dos conjuntos das respostas e aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados, e foi feita uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas, a fim de buscar mais algum significado de alguma resposta isolada ou vista em conjunto com outras.

4 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Os resultados obtidos com a pesquisa em maturidade em gestão de projetos nos órgãos públicos do Estado de Pernambuco estão resumidos na Tabela 1. Segundo Kerzner (2006), uma pontuação média superior a +6 indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que está a caminho dela. Estágios com escores muito baixos indicam que não se chegou a essa posição. Abaixo serão discutidos os resultados de cada fase proposta pelo autor.

4.1 FASE EMBRIONÁRIA

Conforme a tabela 1, a pode-se concluir que a administração pública do governo do Estado de Pernambuco não atingiu a fase embrionária que se caracteriza por reconhecer a necessidade, os benefícios e a aplicabilidade, além de saber perfeitamente o que precisa ser feito em relação à Gestão de Projetos.

O não atingimento desta fase está relacionado ao fato de que apenas 55 projetos foram taxados de estruturantes, desta forma a maioria das gerências não teve contato com a ferramenta de gestão de projetos.

Tabela 1- Resultado da avaliação de maturidade em gestão de projetos nos órgãos públicos de Pernambuco.

EMBRIONÁRIO	MÉDIA
Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.	5,60
Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, inclusive pela gerência sênior.	
Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias áreas do nosso empreendimento.	
Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	

ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA	MÉDIA
Nossos líderes apóiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	4,30
Os executivos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	
Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.	
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	
ACEITAÇÃO PELOS GERENTES DE ÁREA	MÉDIA
Nossos gerentes apóiam por inteiro e ostensivamente o processo de gestão de projetos.	3,00
Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	
Nossos gerentes foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	
Nossos gerentes estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.	
CRESCIMENTO	MÉDIA
Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	1,00
Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade. Tentamos sempre fazer o melhor possível em matéria de planejamento.	
Minha organização faz possível para minimizar os “desvios de escopo” (mudanças de escopo) em nossos projetos.	
Minha organização selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.	

MATURIDADE	MÉDIA
Minha organização tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	-3,00
Minha organização conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	
Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	
Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão e não apenas como tarefa de tempo parcial.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 FASES DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA E PELOS GERENTES DE ÁREA

Também não atingiu as fases de aceitação tanto pela gerência executiva, quanto pelos gerentes de área. Os gerentes até têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir os negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos, são responsáveis e atuam como patrocinadores de determinados projetos. Mostram-se comprometidos não apenas com a gestão de projetos, mas também com o cumprimento dos prazos para a conclusão dos objetivos. Entretanto, de acordo com o discurso dos entrevistados, percebe-se que nem todos os gestores atuam sob a tutela da ferramenta de gerenciamento de projetos, conforme apontado na seção anterior. De forma que há baixa instrução dos gerentes no que se refere à gestão de projetos. E, apesar dos gerentes se mostrarem dispostos a liberar seus funcionários para treinamentos, foi relatado que não ocorrem, com periodicidade, treinamentos específicos em gestão de projetos.

Se eu sou um gerente de projeto, a instituição crê que eu sou muito mais capaz de gerenciar pela minha capacidade profissional de tocar este projeto, do que por uma capacitação externa que eu recebi para poder executá-lo (Entrevistado 3).

Nós temos, vez ou outra, um palestra, uma reunião com a equipe toda, onde pessoas da área de planejamento e gestão da secretaria abordam algumas coisas, falam algumas coisas, o contato que nós temos com os consultores externos do novo modelo de gestão (Entrevistado 7).

Rozenes e Vitner (2009), Taylor (2006), Sutterfield et al (2007), Zdanyté e Neverauskas (2011) apontam a importância da realização de um treinamento com a equipe de projeto para expor aos participantes a proposta de trabalho e a forma como este acontecerá a partir de então. Para isso, palestras e workshops podem ser conduzidos.

4.3 FASE DE CRESCIMENTO

Segundo o modelo de Kerzner (2006), a organização estudada também não atingiu a fase de crescimento, conforme tabela 1. Alguns aspectos que caracterizam este nível ocorrem, pois foi relatado que é feito o possível para minimizar os “desvios de escopo” nos projetos e tem o compromisso com o planejamento antecipado. Nesta fase, Kerzner (2006) salienta a necessidade de se desenvolver uma metodologia de trabalho e selecionar o software de apoio para tornar a gestão de projetos mais eficientes. Todavia, os entrevistados relatam que, em geral, no gerenciamento de projetos dos órgãos públicos de Pernambuco, não há uma metodologia facilmente identificável de gestão que utiliza os conceitos de fases ou ciclo de vida de um projeto. Em geral, a gestão é feita de maneira empírica, sem uso de um instrumento de controle ou rotinas estabelecidas. Os gerentes fazem a gestão dos seus projetos com base em reuniões informais, onde eles procuram os membros da equipe e verificam como está o andamento das tarefas. Então, a gestão é feita com base na experiência destes gestores, no conhecimento que têm das atividades a partir dos recursos que possuem em mãos. Eventualmente, são utilizados alguns programas de informática para que seja feito uma checagem das atividades.

Acho que a gente tem que ter uma ferramenta para gerenciar o projeto para a gente ter um controle de todas as atividades, para saber os riscos, os atrasos por que estão ocorrendo, como resolver, como solucionar determinados problemas. Ter um acompanhamento mais próximo (Entrevistado 12).

Existem planos operativos onde o governador e o próprio secretário, através de planilhas desenvolvidas pela SEPLAG, a gente acompanha alguns projetos. Esta é a única ferramenta que hoje de fato existe (Entrevistado 14).

O método de gerenciamento deve prever o gerenciamento dos riscos no projeto. Este trabalho está relacionado à análise do ambiente e dos resultados do projeto através de uma perspectiva crítica para encontrar qualquer ponto fraco, examiná-los mais detalhadamente e determinar suas contramedidas. Para isso, é preciso manter um banco de dados de riscos em que as

causas dos desvios de planejamento sejam documentadas e estruturadas, bem como as ações corretivas e outras novas experiências (Kerzner, 2003, 2006; Prado, 2004; Stare, 2010; Verzuh, 2003).

Todavia, ao se analisar a resposta dos entrevistados, percebe-se que o gerenciamento dos riscos não acontece de forma estruturada, estes não são identificados, analisados e suas contramedidas definidas, durante a fase de planejamento. No dia-a-dia é que vão sendo tomadas medidas para minimizá-los, como pode ser observado pelas falas abaixo.

Instrumentos de avaliação destes riscos nós não temos não, como não temos indicadores também que possam avaliar o desenvolvimento dos projetos. Ele é muito avaliado pelo cumprimento das metas, infelizmente ainda é uma coisa física e financeira. [...] Ou seja, se aquela meta foi construída e se o recurso foi gasto devidamente e oportunamente (Entrevistado 2).

A falta de uma metodologia estruturada gera impactos tanto no planejamento, quanto no gerenciamento dos projetos. A seguir estes impactos serão relatados.

4.4 PLANEJAMENTO DOS PROJETOS

Na primeira fase do planejamento, defini-se o objetivo e são preparados os planos preliminares do projeto. Nesta etapa, Kerzner (2006) e Branch (2009) relatam a montagem da equipe. Para isso, devem-se identificar as áreas da organização que farão parte do projeto e convocar à participação os membros responsáveis por cada uma.

Contudo, em relação a esta montagem, os entrevistados afirmam que há dificuldades, pois, segundo eles não se tem muita liberdade para compor a equipe de projetos de acordo com critérios técnicos. As pessoas, normalmente, já compõem o quadro de pessoal e, outras vezes, o quadro é completado por pessoas indicadas, por políticos, e que não tem o perfil que o cargo exige.

Por exemplo, eu tenho muita dificuldade, quando eu cheguei eu encontrei pessoas que já estavam lá e, também, outras pessoas que entraram indicadas e muitas destas não se adequam ao cargo, não tem o perfil técnico (Entrevistado 1).

O estado, ele tem uma característica que difere da maioria das organizações, o gestor ele, normalmente, não escolhe a equipe com quem ele trabalha. É uma equipe que a cada quatro anos ela é trocada, a equipe de gestores, mas existe um corpo técnico permanente que continua por lá, por que são pessoas concursadas, etc. [...] Então, este é um elemento que dificulta um pouco, você não tem esta liberdade para compor a sua equipe de projetos como você deveria (Entrevistado 17).

Nos empresas públicas, pode ocorrer falta de profissionalização de seus gestores, que muitas vezes ocupam postos com base, exclusivamente, em critérios políticos. Além disso, as mudanças de prioridades, de estilo e de métodos são mais freqüentes do que no setor privado, o que pode representar grandes perdas.

Também é possível identificar que não há um sistema formalizado de avaliação dos membros da equipe, esta, normalmente, é feita subjetivamente pelo gestor em função do cumprimento das metas estabelecidas, como pode ser visto pelas falas dos respondentes.

Não tem avaliação, a gente não faz nenhuma avaliação específica, a gente simplesmente acompanha as atividades que ele está desenvolvendo, se está dentro ou não do cronograma, e quando não está dentro do cronograma, a gente solicita que ele dê uma maior atenção. Não há nenhum índice, nenhum indicador de desempenho em relação a isto não (Entrevistado 13).

A falta de profissionalização também é percebida a partir da dificuldade dos órgãos do Estado se relacionarem entre si, de forma que muitos projetos atrasam por que este outro ator não cumpre efetivamente um cronograma. O entrevistado 14 relata que “eu tenho um prazo para mandar um projeto para Caixa para ela analisar, mas dificilmente eu consigo ter um prazo deste órgão me dizendo quando ele dá a resposta”. Outros respondentes seguem a mesma linha de raciocínio.

Às vezes são questões orçamentárias, questões que dependem de outros órgãos, uma licença ambiental, ela dificulta um pouco e atrasa. Enfim, por que as ações têm a complementaridade delas no âmbito do Estado (Entrevistado 5).

A gente também tem uma dificuldade na tramitação dos projetos, juntos aos órgãos competentes, e a gente só pode iniciar os projetos depois de aprovado e licenciado juntos aos órgãos (Entrevistado 16).

Kerzner (2006) relata que as funções e responsabilidades dos participantes do projeto devem ser bem delimitadas e estes devem estar cientes de seus papéis e comprometidos com o projeto. Neste sentido, devem ser identificados os responsáveis dos órgãos que têm relação com o projeto a ser desenvolvido de forma a integrá-lo na equipe.

4.5 GERENCIAMENTO

O método de trabalho deve definir o escopo do projeto, em seguida desenvolver a agenda deste, ou seja, o cronograma das atividades. O cronograma constitui o fluxo de trabalho e permite a

avaliação dos progressos realizados por meio de reuniões estruturadas, em relação às normas mensuráveis predeterminadas, as responsabilidades, as autoridades e as responsabilidades estabelecidas (Blackstone Jr, Cox III e Schleider Jr, 2009; Branch, 2009; Brown, 2008; Robinson e Richards, 2009).

Porém, de acordo com o relato dos entrevistados, não se percebe uma estruturação das reuniões do gerente com os membros da equipe. Segundo estes, as reuniões acontecem, informalmente, de acordo com a necessidade e a execução dos projetos. Neste momento, o gerente convoca as pessoas que estão participando daquela etapa para obter informações ou saber do andamento de determinada tarefa, mas, em geral sem comparar a um cronograma estabelecido, tão pouco, informar a pauta ou solicitar antecipadamente a preparação de algum material.

(...) então, existem entraves, existem as coisas que precisam ajustar, reordenar rumos, então, o gestor projeto convoca aquelas pessoas que estão participando ali, e juntos definem o encaminhamento a ser dado, mas estas reuniões a gente não pode dizer que elas são sistemáticas (Entrevistado 3).

(...) é aquela reunião do cara dizer, chama fulano aqui e perguntar, cadê aquele negócio que eu pedi para você? Já entregou aquele outro documento? Mas não tem um planejamento, não tem um cronograma detalhado estabelecido, acaba que tudo é meio empírico (Entrevistado 25).

4.6 FASE DE MATURIDADE

A fase de maturidade realmente não foi atingida. O fator conclusivo desta fase segundo Kerzner (2006) é a efetivação de um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas. Segundo o entrevistado 17, existe um sistema no Estado que surgiu com este papel de acompanhar o avanço físico-financeiro dos projetos do Estado, porém este sistema não é amplamente utilizado.

Ao final do mês, o gestor da ação, teria que reportar o avanço na execução da ação, não só as dificuldades, mas o avanço físico-financeiro daquela ação. Então, o gestor da ação iria colocar a informação no programa sobre a gestão físico-financeira daquela ação para ser feita uma validação eletrônica pelo seu superior. Mas, (...) os usuários não utilizam o sistema dentro dessa possibilidade, eles não fazem devidamente a inserção das informações (Entrevistado 17).

Outro fator relevante para a fase de maturidade, segundo Kerzner (2006), é o desenvolvimento de um currículo de gestão de projetos, para o aperfeiçoamento das qualificações dos colaboradores nesta função. Clemente e Wekerlin (1998) ressaltam que, sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade. Pela fala dos entrevistados fica claro que, em geral, não há um planejamento de cursos a serem desenvolvidos pelos colaboradores da organização, estes cursos acontecem pontualmente, em virtude de uma necessidade de algum dos membros, porém relacionados mais ao desenvolvimento de sua função, e menos em relação ao planejamento, gestão e controle de projetos.

Mas, não tem um curso assim, de planejamento, de gestão, de controle de projeto, é muito no tranco (Entrevistado 1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado da pesquisa, pode-se concluir que a administração pública do governo do Estado de Pernambuco não atingiu a fase embrionária. Não atingiu também, as fases de aceitação tanto pela gerência executiva, quanto pelos gerentes de área. Nestas, identificou-se uma deficiência relacionada ao nível de treinamento e instrução dos gerentes de área no que se refere à gestão de projetos. De acordo com os entrevistados, os gestores de projetos não participam de treinamentos especificamente nesta área.

A organização estudada também não atingiu a fase de crescimento. As secretarias de estado reconhecem que até fazem o possível para minimizar os “desvios de escopo” nos projetos e tem o compromisso com o planejamento antecipado. Todavia, não possuem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza os conceitos de fases ou ciclo de vida de um projeto. Em geral, a gestão dos projetos é feita de maneira empírica, sem uso de um instrumento de controle ou rotinas estabelecidas. Os gerentes fazem a gestão dos seus projetos com base em reuniões informais, onde eles procuram os membros da equipe e verificam como está o andamento das tarefas.

A falta de uma metodologia estruturada gera impacto tanto no planejamento, quanto no gerenciamento dos projetos. No tocante ao planejamento, percebe-se que o gestor não tem muita liberdade para compor a sua equipe de projetos. Além disso, observa-se a dificuldade de se relacionar com outros órgãos do Estado, de forma que muitos projetos atrasam por que este outro

ator não cumpre efetivamente um cronograma. Em relação ao gerenciamento dos riscos nos projetos, nota-se que este não acontece de forma estruturada. Outro impacto da falta de uma metodologia estruturada é quanto ao aproveitamento das reuniões da equipe. De acordo com o relato dos entrevistados, não se percebe uma estruturação das reuniões do gerente com os membros da equipe, e estas acontecem, informalmente, de acordo com a necessidade e a execução dos projetos.

A fase de maturidade também não foi atingida, uma vez que não é amplamente utilizado um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada um deles. Além disso, ficou claro pelas falas dos entrevistados que, em geral, não há um planejamento de cursos a serem desenvolvidos pelos colaboradores da organização, especialmente, em relação ao planejamento, gestão e controle de projetos. Pode-se concluir que os órgãos públicos do Estado de Pernambuco não atingiram o nível 2 (processo comum) de maturidade em gestão de projetos, de acordo com o PMMM proposto por Kerzner (2006).

Entende-se que este estudo oferece algumas contribuições ao campo do gerenciamento de projetos, notadamente ao se debruçar sobre o âmbito público brasileiro, ao pesquisar o nível de maturidade e as práticas de gestão de projetos dos órgãos públicos do Estado de Pernambuco. Contudo, algumas limitações devem ser apontadas. Primeiramente, um número reduzido de indivíduos foi entrevistado. Isto pode refletir a percepção de um grupo específico, uma vez que, na etapa qualitativa da pesquisa, a quantidade de projetos gerenciados foi um dos critérios utilizado para selecionar os entrevistados. Outra limitação pode residir no fato de que as entrevistas não deixaram perceber como as ações referentes ao gerenciamento de projetos acontecem na prática, uma vez que essas são definidas a partir da interação entre os membros da equipe e os gestores de projeto. Assim, é necessário observar o que os indivíduos realmente fazem, como utilizam as ferramentas e como se relacionam durante o desenvolvimento dos projetos. Em razão disso, parece oportuno sugerir que estudos futuros sejam desenvolvidos tomando como base a etnografia, por exemplo, a fim de identificar como o gerenciamento de projeto é desenvolvido observando a sua prática efetivamente.

REFERÊNCIAS

- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG.
- Bautista, R. (2006). *Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos*. (Unpublished master's thesis). Universidad Politécnica de Valencia.
- Boiteux, C. (1982). *Administração de projetos: técnicas modernas*. Rio de Janeiro, RJ: Interciência.
- Bjørn, A., Bjørnar, H., Wenche, A. (2007). *Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best practices*. *Journal of Management in Engineering*, (23), pp.97-104.
- Blackstone Jr, J. H., Cox III, J. F., Schileier J., John G. Schleier Jr. A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. *International Journal of Production Research*. 47(24), pp. 7029 - 7046.
- Bouer, R., Carvalho, M. M. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? 2005, Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132005000300006&script=sci_arttext.
- Branch, R. (2009). SPICE: A competitive project management paradigm. *Competition Forum*, 27(1), 181-187.
- Brown, C. J. (2008). A comprehensive organisational model for the effective management of project management. *South African Journal of Business Management*, 39 (3), pp. 1 - 10.
- Cintra, R. F., Vieira, S. F. A. (2007). O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados/MS. *Proceedings of the 31th Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Christenson, D., Walker, D. H. T. (2008). Using vision as a critical success element in Project management. *International Journal of Managing Projects in Business*. (1) 4, pp. 611 - 622.
- Clemente, A., Wekerlin, J. (1998). *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., Lecheler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, (40)1, pp. 110–123.
-

- Costa, E. B., Jannuzzi, H. B., Santos, L. (2008). Gerenciamento de projetos no governo do estado do Espírito Santo: o caso do Pró Gestão *Proceedings of the Congresso Internacional Del Clad sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: theory and practice. *Project Management Journal*, (36)3, pp. 74-97.
- Du, Y., Yin, Y. (2010). Governance-Management-Performance (GMP) Framework: A Fundamental Thinking for Improving the Management Performance of Public Projects. *iBusiness*, (2)3, pp. 282-294.
- Duque, W. S., Pelissari, A. S. (2010). Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais. *Proceedings of the 34th Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Gomes, C. F., YASIN, M. M. (2008) Information Relevance and Availability: Toward Effective Management of Projects in Public Sector. *Journal of International Technology and Information Management*. (17)3/4, pp. 307 - 320.
- Greco, T. A., Lopes, C. H., Oliveira, C. C., Leite, R. S. (2009). O Desafio de Implementar a Estratégia: uma análise da utilização do Gerenciamento de Projetos com Ferramenta de Implantação da Estratégia do Governo de Minas Gerais. *Proceedings of the 33th Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil.
- Haguette, T. M. F (2002). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Hillson, D. (2003). Assessing organisational project management capability. *Journal of Facilities Management*. (2)3, pp. 298 - 311.
- Hurt, M, Thomas, J. L. (2009). Building Value Through Sustainable Project Management Offices. *Project Management Journal*, (40)1, p. 55–72.
- Karlsen, J. T. (2010). Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty. *International Journal of Managing Projects in Business*. (3)4, pp. 642 - 660.
- Kerzner, Harold (2003). Strategic Planning for a Project Office. *Project Management Journal*, (34)2, pp. 13 - 25.
- Kerzner, Harold (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

- Kerzner, Harold (2011). *Project management metrics, KPIs and Dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lenfle, S., Loch, C. (2010). Lost Roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, (53)1, 32 - 55.
- Malhotra, Naresh K (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4 Ed. São Paulo, SP: Bookman.
- Marconi, M. A. Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. 5 Ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Mattos, P. L. C. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. *Revista de Administração Pública*. (39)4, pp. 823 - 846.
- McPhee, I. (2008). Project management in the public sector. *International Journal of government auditing*, 35(4), pp. 10 - 12.
- Merriam, S. B (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nascimento, F. C. G., Coelho Jr, T. P., Dubke, A. F. (2010). A Transferência de Conhecimento na Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. *Revista Gestão e Projetos - GeP*, (1)2, pp. 147 - 161.
- Ntlokombini, N. N. P. (2010). Project management as a catalyst for improved quality within organisations. (Unpublished master's thesis). Cape Peninsula University of Technology, Bellville, SA.
- Prado, D. S. (2004). *Planejamento e controle de projetos*. 5 Ed. Nova Lima, MG: INDG Tecs.
- Prado, D. S. (2008). *Maturidade em gerenciamento de projetos*. Nova Lima, MG: INDG Tecs.
- Rabechini Jr, Roque (2007). *O gerente de projetos na empresa*. 2 Ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Rego, M. L., Irigaray, H. A. (2011). Gerenciamento de projetos: existe produção científica brasileira? Proceedings of the 35th *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Robinson, H. Richards, R. (2009). An Introduction to Critical Change Project Management. *AACE International Transactions*, pPS.S03.1.
-

- Rozenes, S. Vitner, G. (2009). The training methodology of project management office (PMO) personnel. *Industrial and Commercial Training*, (41)1, pp. 36 - 42.
- Santos, L. G., Martins, M. R. (2008). Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos: caso do estado do Rio de Janeiro. *Proceedings of the Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*, Rio de Janeiro, 2008.
- Strauss, A., Corbin, J (1998). *Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Srivannboon, S. (2009). Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. *Journal of General Management*. (34)3, pp. 1 - 20.
- Stare, A. (2010). Comprehensive Management of Project Changes. *Economic and Business Review*. (12)3, pp. 195 - 210.
- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., Shivers-Blackwell, S. L. (2007). How NOT to Manage a Project: Conflict Management Lessons Learned from a DOD Case Study. *Institute of Behavioral and Applied Management*, (8)3, pp. 218 - 238.
- Taylor, James (2006). *A Survival Guide for Project Managers*. 2 Ed. New York, NY: AMACOM.
- Toscano, T. C., Souza, P. B., Barrence, A. V. (2008). A experiência do *Project Management Offices* Central do Estado de Minas Gerais: a busca da maturidade em gerenciamento de projetos governamentais. *Proceedings of the Congresso Internacional Del Clad sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e método*. 2. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Verzuh, Eric (2003). *The portable MBA in project management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Webster Jr, F. M., Knutson, J. (2006). What is Project management? Project management concepts and methodologies. In: P. Dinsmore, e J. Cabanis-Brewin (Eds.), *The AMA Handbook of project management* (pp. 1 - 10). 2 Ed. Nova Yorque, NY: Amacom.
- Zdanytè, K., Neverauskas, B. (2011). The Theoretical Substation of Project Management Challenges. *Economics & Management*, 16, pp. 1013 - 1018.

Data do recebimento do artigo: 05/03/2012

Data do aceite de publicação: 21/05/2012