



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO
DE PROJETO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO DO TOCANTINS**

*EVALUATION OF PERCEIVED MATURITY LEVEL IN PROJECT MANAGEMENT: A
STUDY WITH SERVERS OF A PUBLIC INSTITUTION IN THE JUDICIAL POWER OF
TOCANTINS*

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT

RUBIANNE CAVALCANTE BORBA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO DO TOCANTINS

Objetivo do estudo

Avaliar nível de maturidade em gestão de projetos dentro de uma instituição pública do Poder Judiciário do estado do Tocantins

Relevância/originalidade

O tema deste estudo possui grande destaque na área de gerenciamento de projetos, haja vista a necessidade premente das organizações obterem resultados de forma ágil e precisa. Quanto a originalidade, observa-se que trata-se de uma primeira abordagem na Instituição pesquisada com relação a utilização de modelos de maturidade

Metodologia/abordagem

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é essencialmente descritivo, pois visa descrever as características e o nível de maturidade do órgão do Poder Judiciário do Estado do Tocantins dos envolvidos. Quanto à abordagem utilizada nesta pesquisa foi quantitativa, uma vez que se utilizou de um instrumento de pesquisa em forma de questionário e cujos dados foram tratados com técnicas estatísticas. O instrumento utilizado nesta pesquisa foi o questionário de Avaliação de Maturidade – KPMMM (Kerzner, 2006)

Principais resultados

Constatou-se quantitativamente que a Instituição encontra-se com um grau de maturidade de CRESCIMENTO, apresentando evidências de outros níveis como ALTA DIREÇÃO e GERENCIA

Contribuições teóricas/metodológicas

Validação do modelo conceitual de aferição do grau de maturidade em gestão de projetos e utilização de questionário validado no Brasil

Contribuições sociais/para a gestão

A utilização de modelos de maturidade na gestão pública contribui para o aperfeiçoamento da gestão de projetos e da evolução dos gerentes responsáveis pela coisa pública

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Modelos de Maturidade, Escritório de Projetos, Modelo KPMMM



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



EVALUATION OF PERCEIVED MATURITY LEVEL IN PROJECT MANAGEMENT: A STUDY WITH SERVERS OF A PUBLIC INSTITUTION IN THE JUDICIAL POWER OF TOCANTINS

Study purpose

Assessment of the level of maturity in project management within a public institution of the Judiciary of the state of Tocantins

Relevance / originality

The theme of this study has great prominence in the area of project management, given the pressing need for organizations to obtain results in an agile and precise manner. As for originality, it is observed that this is a first approach in the researched institution with regard to the use of maturity models

Methodology / approach

As for the type of research, this study is essentially descriptive, as it aims to describe the characteristics and the level of maturity of the body of the Judiciary of the State of Tocantins of those involved. As for the approach used in this research, it was quantitative, since it used a survey instrument in the form of a questionnaire and whose data were treated with statistical techniques. The instrument used in this research was the Maturity Assessment questionnaire - KPMMM (Kerzner, 2006)

Main results

It was found quantitatively that the Institution has a degree of GROWTH maturity, presenting evidence from other levels such as HIGH DIRECTION and MANAGEMENT

Theoretical / methodological contributions

Validation of the conceptual model for measuring the degree of maturity in project management and using a questionnaire validated in Brazil

Social / management contributions

The use of maturity models in public management contributes to the improvement of project management and the evolution of the managers responsible for the public thing

Keywords: Project Management, Maturity Models, Project Management Office, KPMMM Model.



1 Introdu3o

Independente do ramo de atua3o no qual as organiza3oes est3o estabelecidas, o mercado est3 se tornando cada vez mais complexo e competitivo, implicando mudan3as r3pidas e constantes. Novas estrat3gias s3o desenvolvidas no intuito de melhorar o desempenho e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva. Em uma economia global, o gerenciamento de projetos tende a ser mais eficiente para incrementar a competitividade da empresa do que os m3todos tradicionais de gest3o do trabalho.

Nesta busca por resultados, as organiza3oes atualmente utilizam uma estrutura voltada para o gerenciamento de projetos, com o objetivo de manter a organiza3o competitiva, sendo que esses projetos envolvem grande complexidade t3cnica, al3m de requererem diversidade de habilidades gerenciais.

Ger3ncia de projetos ou gest3o de projetos pode ser definida como a aplica3o de conhecimentos, habilidades e t3cnicas na elabora3o de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pr3-definidos. O conhecimento e as pr3ticas da ger3ncia de projetos s3o bem descritos em termos de seus processos componentes (Carib3, 2018).

Segundo Kerzner (2006), uma empresa pode ser madura em gest3o de projetos e n3o ser excelente. O status de excel3ncia vai al3m do grau de maturidade, pois 3 obtido no momento em que todos os colaboradores compreendem a natureza de suas atribuicoes e as organiza3oes de reconhecida excel3ncia em gest3o de projetos, criam um ambiente de sucesso no gerenciamento de um fluxo cont3nuo de projetos.

Segundo PMBOK® – Project Management Body of Knowledge – (2017), o gerenciamento de projetos surge como base de sustentaa3o para que as organiza3oes possam reduzir ao m3nimo os riscos na realiza3o de seus investimentos, expans3oes e melhorias operacionais. Desse modo, as empresas utilizam metodologias de gerenciamento de projetos como forma de efetivar as devidas aplica3oes.

A gest3o de projetos 3 aplicada por organiza3oes dos mais diversos ramos de atividade, inclusive no setor p3blico, e apresenta a import3ncia para transformar o planejamento em resultados, aperfei3oar a aloca3o de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior efici3ncia 3 gest3o de projetos.

Considerando o cen3rio atual em que as organiza3oes p3blicas passaram a demandar um grande n3mero de projetos, cada vez mais complexos, a serem executados simultaneamente, torna-se necess3ria criar uma estrutura capaz de gerenciar este portf3lio de projetos. Nesse sentido, surge o conceito de escrit3rio de projetos ou PMO – Project Management Office, terminologia normalmente utilizada nas empresas privadas, que no Brasil passou a ser cunhada como Escrit3rio de Gerenciamento de Projetos (EGP). O escrit3rio de projetos tem a finalidade de orientar, coordenar e dar suporte as organiza3oes na execu3o de seus projetos, da forma mais eficiente e eficaz poss3vel.

Dada 3 import3ncia de estudos que tratam da investiga3o gerenciamento de projetos nas instituicoes p3blicas, formulou-se a seguinte quest3o de pesquisa: Qual 3 o n3vel de maturidade a ser considerado no gerenciamento de projetos dentro de uma instituicoes p3blica do Poder Judici3rio? Para responder a tal questionamento, formularam-se os objetivos dispostos no t3pico a seguir.

2. Referencial Te3rico

2.1 Gest3o Estrat3gica no Gerenciamento de Projetos



Uma das definições mais importantes a ser introduzida é a de projeto. De acordo com o PMI (2017), projeto é um empreendimento único, com início e fim bem definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré definidos estabelecidos, dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Outra definição a se considerar é a de gerenciamento de projetos. Segundo o PMI (2017), é aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, com a finalidade de atender os seus requisitos.

Conforme Andreuzza (2012), planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando envolvem planejamentos táticos e operacionais, consistem em forte alternativa de concretização do pensamento estratégico para uma organização. Ainda, segundo o autor, planejamento estratégico refere-se aos objetivos de longo prazo, além das estratégias e as ações para atingi-los, desse modo, compreende uma abordagem da organização com um todo.

Já Almeida (2010) considera planejamento estratégico como o processo de tomada de decisões que direciona a organização para o futuro, ou seja, para proporcionar uma visão de longo prazo. É o planejamento do direcionamento da organização visando sua eficácia.

Na mesma direção, Da Silva (2010) leva em consideração uma importante conexão entre o planejamento estratégico com o futuro da organização. O planejamento é considerado um direcionador para as organizações, atuando como um “mapa do caminho”, a ser percorrido para que todos os esforços obtidos pelas organizações estejam em sintonia, chegando ao mesmo objetivo e evitando desvios ou desperdício de recursos.

Carvalho e Laurindo (2007) afirmam que a palavra estratégia surgiu no passado conforme as grandes batalhas e encontros de rivais. Desse modo, a vitória ou a derrota está intrinsecamente ligada à estratégia desenvolvida por uma das partes envolvidas nas batalhas e a capacidade de planejar e prever com antecedência as ações do rival, seja nos negócios, seja no esporte. É a partir deste pequeno cenário, que o planejamento estratégico irá se manifestar, já que pode ser entendido como alinhamento de toda uma organização que está voltada ao cumprimento de uma missão.

Quando o planejamento estratégico é repartido em pequenas partes, ao final, tem-se o que se chama de objetivos estratégicos, e para cada cumprimento do objetivo estratégico, a organização atribui um projeto como a forma de alcançar este objetivo. Dessa forma, por intermédio do planejamento estratégico, elabora-se o portfólio de projetos que a empresa deverá gerenciar de forma a cumprir seus objetivos e a favorecer seu crescimento.

Conforme Kerzner (2006), o planejamento estratégico para a gestão de projetos é a elaboração de uma metodologia padrão, a ser utilizada continuamente, incrementando a probabilidade de atingir os objetivos do projeto. Dessa maneira, não há de se concluir que o planejamento estratégico e a metodologia irão garantir lucro (ou benefício para aquelas que são públicas) ou sucesso para a organização, todavia, possibilitará o aumento das possibilidades de efetivação dos objetivos.

Ainda, segundo o autor, a metodologia começará com o processo de definir o projeto, que será subdividido em base de referência técnica, funcional e gerencial e financeira.

2.2 Metodologia de Gerenciamento de Projetos

De acordo com Charvat (2003), a metodologia é um conjunto de diretrizes e princípios que poderão ser modificados e aplicados em alguma situação específica. Em ambiente de



projetos, essas diretrizes são uma lista de tarefas e atividades a fazer. A metodologia também pode possuir modelos, formulários e também *checklists* utilizados durante o ciclo de vida do projeto. Dessa forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para a obtenção dos objetivos do projeto, pois deve prover de um roteiro para o gerenciamento do projeto.

Conforme Kerzner (2001), a metodologia de gerenciamento de projetos é o processo repetitivo aplicado em cada projeto, pois sem ela não haverá a possibilidade de chegar a excelência.

Segundo Kerzner (2006), seguir uma metodologia de gestão de projetos não dará a garantia do sucesso e da excelência, pois haverá a necessidade de aperfeiçoamento no sistema. Além disso, fatores externos podem representar forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia. Com isso, as metodologias de gestão de projetos precisam mudar à medida que ocorrem as mudanças nas organizações, estando sempre em constante resposta com a evolução. São mudanças que exigem a plena dedicação dos administradores em todos os níveis da organização, com uma visão que conduza ao desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos em completa integração com os demais sistemas.

O Guia PMBOK® agrupa os processos de gerenciamento de projetos em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos. São elas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

Há de se concluir que o Guia PMBOK refere-se a um padrão e não uma metodologia. O Project Management Institute (PMI) é uma organização não-governamental formada por mais de 500 mil profissionais do mundo inteiro e que promovem o estudo e a disseminação de boas práticas de gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Desse modo, os processos e as práticas descritos pelo Guia PMBOK® não são e não devem ser utilizados indiscriminadamente em todo e qualquer o projeto, devendo a equipe responsável analisar e selecionar quais serão as melhores práticas adequadas ao projeto em questão.

Pize (2012) explica que as práticas levantadas pelo Guia PMBOK® não foram exclusivamente desenvolvidas pela organização PMI, porém são resultado de uma coletânea de boas práticas aplicadas por organizações de todo o mundo, visto que foram analisadas e registradas e que, por meio de diversas aplicações em variados tipos de projetos, têm se mostrado eficientes e eficazes.

Xavier (2015) confirma o que foi exposto por Pize, ratificando que o Guia abrange somente o que é necessário para o gerenciamento de projetos, sem abordar como esses processos deveriam ser realizados e qual a sequência que as organizações devem seguir. Sendo assim, o Guia deve ser tratado com um padrão, da mesma maneira que é aplicado com ISO (International Organization for Standardization) e com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

Para Xavier (2009), toda empresa que visa à formação de um escritório de projetos necessita adquirir uma metodologia de gerenciamento de projetos adaptada aos seus tipos de projetos e que seja aplicada a realidade da organização a qual pretende instituir o escritório de projetos.

A metodologia de gerenciamento de processos de trabalho adotada pelo Escritório de Projetos da Instituição em estudo tem por finalidade estabelecer uma linguagem comum no que se refere à gestão por processos, padronizando os modelos de documentos, as fases e os processos do ciclo de vida dos processos de trabalho.

Os diagramas dos processos de trabalho elaborados e validados pelas unidades; bem assim, aprovados pela direção, na forma da metodologia adotada, devem ser observados e cumpridos por todas as unidades envolvidas.



2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A maturidade em gerenciamento de projetos, na visão de Kerzner (2006), concretiza-se no desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitiva e garantem alta probabilidade de que cada um deles alcance o sucesso. Esse autor ainda assevera que todas as organizações atravessam seus próprios processos de maturidade, e que se trata de um processo que deve preceder a excelência.

Como objeto de estudo central, a Maturidade em Gerenciamento de Projetos pretende levantar ações abrangentes e que possam auxiliar a organização no alcance de suas metas, e, como consequência, na sua estabilidade e sustentabilidade corporativa (sobrevivência) e em se sobressair no mercado (vantagem competitiva). Portanto, a Maturidade em Gerenciamento de Projeto é uma ferramenta de gestão para auxiliar na busca e consolidação da excelência da organização em todos os seus ambientes e inseridas no contexto de GP. Contudo, Modelos de Maturidade, no entanto, são componentes do Gerenciamento de Projeto, mas não representam integralmente a disciplina. (JUGDEV Y THOMAS, 2002)

Bouer e Carvalho (2005) esclarecem o significado de maturidade no ambiente de Gerenciamento de Projetos e sintetizam que a maturidade em projetos também pode significar que uma organização está devidamente instruída para gerenciar seus projetos. A Maturidade em Gerenciamento de Projetos é, em linhas gerais, a naturalidade de como a organização gerencia projetos. Quanto mais natural for essa prática, mais consolidada ela estará na organização, complementa Vargas (2008).

Para Kerzner (2006, p. 216), existem organizações que poderão desenvolver algum grau de maturidade em gestão de projetos mais cedo que outras, porém não há regras, maturidade não ocorre em curto prazo, nem de forma estruturada, talvez muitas organizações nem cheguem alcançar maturidade. Para o autor, “o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer”, tendo este ponto inicial de percepção que poderia, até mesmo, guiar uma organização a um primeiro nível de amadurecimento em poucos meses.

Objetivamente, modelos de maturidade são métodos qualificados para quantificar numericamente a maturidade. Estes modelos auxiliam a elaboração de processos, indicam melhores práticas e fazem com que as organizações se desenvolvam de forma constante (LEAL 2008).

Os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos geralmente apresentam uma estrutura proposta com cinco níveis, no entanto, algumas diferenças são identificadas no conteúdo de cada nível. Dentre os modelos existentes, podem ser destacados PMMM (Crawford, 2002), OPM3 (PMI, 2017), KPMMM (Kerzner, 2003) e o MMGP (Prado, 2004). A seguir, descrevem-se cada uma desses modelos.

Project Management Maturity Model (PMMM) – PM Solutions. Em 2002, pelo Center for Business Practices, foi idealizado o modelo de maturidade PMMM pela área que trata das pesquisas da PM Solutions, organização voltada para consultoria e treinamentos em gerenciamento de projetos, leva em relação às 10 (dez) áreas de conhecimento da gestão de projetos descritas em (PMI, 2005), que são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e *stakeholders*, e além disso, possuem características detalhadas em cinco níveis: Nível 1 – Processos iniciais; Nível 2 – Processos e padrões estruturados; Nível 3 – Padrões organizacionais e institucionalização dos processos; Nível 4 – Gerenciado e Nível 5 – Otimizado.

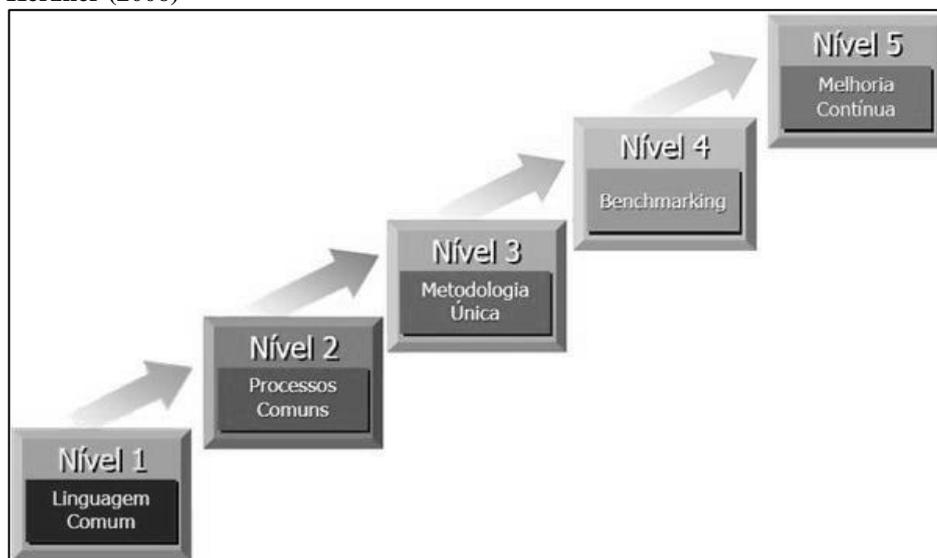
Organizational Project Maturity Model 3 (OPM3) – PMI. Em 2003, o Project Management Institute idealizou o modelo de maturidade OPM3, estabelecido por três



elementos básicos: conhecimento, avaliação e aperfeiçoamento. O OPM3 é o primeiro modelo que explica as melhores práticas para gerência de projeto, gerência do programa e gerência de portfólio em um modelo de maturidade. Desse modo, faz com que esteja alinhado com o padrão aceito globalmente para a gerência de projeto, conhecido como PMBOK® (PMI, 2017). O modelo enfatiza a importância de aplicar um instrumento de avaliação, desenvolvido por um questionário, por meio do qual o usuário analisa e responde sobre a presença ou não de processos formais associados ao ciclo de vida do gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM) – Harold Kerzner. O modelo KPMMM foi desenvolvido pelo Dr. Harold Kerzner em 1999 e publicado em 2001. Está alinhado ao guia PMBOK® do PMI e é constituído por cinco níveis de maturidade: Nível 1 – Linguagem Comum; Nível 2 – Processos Comuns; Nível 3 – Metodologia Única; Nível 4 – Benchmarking e Nível 5 – Melhoria Contínua. A Tabela 1 demonstra o modelo.

Tabela 1 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (KPMMM) Kerzner (2006)



Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Darci Prado. É composto de um questionário com quarenta questões onde se procura relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso. O modelo é composto de 5 níveis: Nível 1 – Inicial; Nível 2 – Conhecido; Nível 3 – Padronizado; Nível 4 – Gerenciado e Nível 5 – Otimizado. De acordo com Prado (2008), a maturidade média e atual das indústrias brasileiras se situa na ordem entre 2 e 3, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 quando não há nenhuma prática e 5, o grau máximo, ou seja, a existência de todas as práticas.

O questionário utilizado neste estudo focalizou-se em cinco fases da maturidade, de acordo com Kerzner (2006): 1) Fase Embrionária: na qual reconhecem a necessidade, os benefícios e da aplicabilidade das práticas de gestão de projetos. 2) Fase de aceitação da Alta Direção: os executivos prestam abertamente o seu apoio ao gerenciamento de projetos; 3) Fase de aceitação da Gerência: na qual o gerente de área entende o princípio do gerenciamento de projetos, presta apoio e se compromete com ele; 4) Fase de Crescimento: durante a qual os sistemas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos, podendo ocorrer concomitantemente nas três fases anteriormente citadas; e 5) Fase de Maturidade: na qual é integrado o controle de custos e prazo e é desenvolvido um programa de treinamento para manutenção da condição de maturidade.



Segundo Kerzner (2006), o ponto final da fase de maturidade seria o desenvolvimento de um programa de ensino em longo prazo, com a finalidade em permitir que a organização sustente a sua posição de maturidade. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização poderia rapidamente regredir da maturidade atingida.

2.4 Escritório de Projetos

Segundo Crawford (2002), escritório de projetos, do inglês “Project Management Office” (PMO), é uma estrutura organizacional instituída para descomplicar as atividades da gestão de projetos e oferecer melhorias ao processo de gestão da organização, por meio da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa.

Bredilleet (2010) menciona que o aspecto organizacional da gestão de projetos é uma das principais questões ainda abertas nas pesquisas da área, especialmente quanto ao seu real papel ao habilitar e executar processos de mudança organizacional, proporcionado pela mudança de foco de projetos simples e isolados, para ambientes multiprojetos e complexos.

O Guia PMBOK® (2017) define PMO como um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Ainda, segundo o Guia, PMO detém de uma principal função que é dar suporte direto aos gerentes responsáveis, principalmente, no que se diz respeito à supervisão e padronização de metodologias e aderência às chamadas melhores práticas, orientação, capacitação e supervisão e monitoramento da conformidade com as políticas de gerenciamento adotadas pela organização.

Na Instituição pesquisada, o escritório de projetos é intitulado Escritório Corporativo de Projetos (ECP), e funciona na Assessoria de Planejamento e Gestão da Diretoria Geral, pode-se dizer que é uma área, assessoria ou departamento cuja função é auxiliar no gerenciamento de projetos da organização. O ECP tem por objetivo auxiliar na elaboração, execução e controle dos projetos da Instituição, disseminando a cultura de gerenciamento desenvolvida na organização.

3 Metodologia

Para Richardson (2017) e Gil (2002), o método em pesquisa pode ser definido como a escolha de procedimentos para descrever e explicar fenômenos. Colocam ainda que o método científico pode validar um conhecimento assimilado de forma empírica.

Nessa linha, classifica-se a o tipo dessa pesquisa como descritiva. Assim, o método de pesquisa quantitativo, na perspectiva de Richardson (2017), se caracteriza pela utilização da quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no tratamento destas, através de técnicas estatísticas. Tem por objetivo manter a precisão de informações e evitar distorções, sendo frequentemente usados em estudos descritivos.

Richardson (2017) conceitua método descritivo de estudo como um modelo que propõe descobrir as características de um fenômeno, com suas peculiaridades. Gil (2002 p.42) ressalta que o objetivo de tal tipo de pesquisa é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é essencialmente descritivo, pois visa descrever as características e o nível de maturidade do órgão do Poder Judiciário do Estado do Tocantins dos envolvidos.

Quanto à abordagem utilizada nesta pesquisa foi quantitativa, uma vez que se utilizou de um instrumento de pesquisa em forma de questionário e cujos dados foram tratados com



técnicas estatísticas. O instrumento utilizado nesta pesquisa é o questionário de Avaliação de Maturidade – KPMMM.

Segundo Richardson (2017) pode-se ainda definir população como um grupo de elementos que possuem atributos similares. Para os autores, a amostra pode ser definida como um subconjunto da população. Uma amostra pode ser classificada em não probabilística e probabilística, amostras consideradas probabilísticas são aquelas em que os elementos possuem as mesmas chances de serem selecionados.

A população desse estudo foi formada por colaboradores de uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Estado do Tocantins. Como amostra, têm-se os gerentes de projetos da Instituição, localizado na cidade de Palmas-TO.

A seguir, detalha-se o instrumento utilizado para coleta de dados desta pesquisa. O instrumento foi elaborado com 20 (vinte) questões afirmativas, conforme Tabela 2, em que as respostas foram graduadas numa escala variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, ou seja, entre os graus (-3) a (+3).

Tabela 2 – Avaliação da Percepção do Nível de Maturidade dos Projetos

Questionário para Avaliação da Percepção do Nível de Maturidade dos Projetos
1. A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência.
2. A Instituição tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.
3. A Instituição tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais.
4. A Instituição ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza o conceito de fases ou ciclo de vida de um projeto.
5. O corpo gerencial apoia ostensivamente a gestão de projetos por meio de palestras, curso, artigos e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.
6. A Instituição tem o compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.
7. O corpo gerencial de área de níveis médio e inicial apoia por completo e de forma ostensiva o processo de gestão de projetos.
8. A Instituição faz o possível para minimizar os desvios de escopo (por exemplo, mudança de escopo ou redefinição da extensão do escopo) em nossos projetos.
9. O corpo gerencial está comprometido não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.
10. O corpo gerencial da Instituição tem bom conhecimento dos princípios de gestão de projetos.
11. A Instituição selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.
12. O corpo gerencial de área de níveis médio e inicial foi treinado e instruído em gestão de projetos.
13. O corpo gerencial compreende o conceito de responsabilidade e atuam como patrocinadores em determinados projetos.
14. O corpo gerencial reconhece ou identifica as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões.
15. A Instituição conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas, tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de <i>follow-up</i> .
16. A Instituição desenvolveu um currículo de gestão de projetos (por exemplo, mais do que um ou dois cursos de capacitação) para aperfeiçoamento das qualificações de nossos colaboradores em gestão de projetos.
17. Corpo gerencial reconhece o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.
18. A Instituição considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial ou, quando requerido, tempo integral.
19. O corpo gerencial de área está disposto a liberar seus funcionários para o treinamento em gestão de projetos.
20. Corpo gerencial tem demonstrado disposição para mudança na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos

Adaptado pelos autores de Kerzner (2006).

O questionário utilizado neste estudo focalizou as cinco fases da maturidade, de acordo com Kerzner (2006): 1) Fase Embrionária: na qual reconhecem a necessidade, os benefícios e da aplicabilidade das práticas de gestão de projetos; 2) Fase de aceitação da Alta Direção: os executivos prestam abertamente o seu apoio ao gerenciamento de projetos; 3) Fase de aceitação da Gerência: na qual o gerente de área entende o princípio do gerenciamento de projetos, presta apoio e se compromete com ele; 4) Fase de Crescimento: durante a qual os sistemas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos, podendo ocorrer



concomitantemente nas três fases anteriormente citadas; e 5) Fase de Maturidade: na qual é integrado o controle de custos e prazo e é desenvolvido um programa de treinamento para manutenção da condição de maturidade.

Após a validação semântica do instrumento, foi gerada uma versão eletrônica do referido questionário por meio do *Google Docs*. O link do questionário foi encaminhado por e-mail nominalmente para os envolvidos do ECP da Instituição.

Os dados coletados foram tabulados e tratados estatisticamente com o auxílio do Software Excel 2013. Utilizou-se o cálculo da média aritmética a partir da amostragem e os resultados foram apresentados em formato de Tabelas.

4 Análise dos resultados

Neste tópico analisam-se os dados e apresentam-se os resultados obtidos. Primeiramente faz-se a caracterização da amostra por meio de dados demográficos. Em seguida, descreve-se a percepção da amostra em relação às características que determinam o grau de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

4.1 Caracterização da amostra

Caracterização da amostra foi feita conforme citado na metodologia deste estudo. A coleta de dados centralizou-se na população da sede da Instituição, compondo-se de todos os gerentes de projetos ativos, ocasionando o envio do questionário por e-mail para 33 (trinta e três) gerentes de projetos, alcançando-se um retorno de 20 (vinte) questionários válidos.

O questionário formulado eletronicamente incluiu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e questões demográficas e funcionais. Desse modo, caracteriza-se a amostra em estudo, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
SEXO			IDADE		
Feminino	09	45%	De 18 a 25 anos	01	5%
Masculino	11	55%	De 26 a 33 anos	00	0%
			De 34 a 41 anos	07	35%
			Acima de 41 anos	12	60%
ESCOLARIDADE			TIPO DE VÍNCULO		
Ensino fundamental (1º grau)	00	00%	Servidor Efetivo	18	90%
Ensino médio (2º grau)	01	5%	Servidor Cedido	01	5%
Superior	02	10%	Cargo em Comissão	00	00%
Especialização	14	70%	Outros	01	5%
Mestrado	03	15%			
Doutorado	00	00%			
TEMPO NA INSTITUIÇÃO					
Menos de 1 ano	01	5%			
De 1 até 3 anos	00	0%			
De 4 até 7 anos	01	5%			
Acima de 7 anos	18	90%			

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2019).

Quanto à variável “sexo”, observou-se certo equilíbrio, pois 45% dos respondentes são do sexo feminino e 55% do sexo masculino. Já na variável “idade”, há predominância de respondentes com idade acima de 41 anos (60%), seguindo-se da faixa etária entre 34 a 41 anos (35%). Na variável “escolaridade” mostrou-se haver preponderância de colaboradores



com pós-graduação (especialização e mestrado), totalizando 85% da amostra. Quanto ao “tipo de vínculo”, observou-se que 90% da amostra são servidores efetivos, não havendo praticamente participação de colaboradores externos. A última variável, referente ao “tempo de instituição” constatou-se que significativa maioria (90%) possui mais de 7 (sete) anos na Instituição e 10%, entre 01 e 07 anos. Como a forma de ingresso na Instituição é por meio de concurso público, esses últimos dados podem sugerir que praticamente não há novatos na Instituição.

4.2 Resultados obtidos com o modelo KPMMM (fases da maturidade)

Após aplicação do questionário de Kerzner (2006) para a avaliação do nível 2 de maturidade do modelo PMMM, Processos Comuns, que permitiu consolidar um posicionamento da organização com referência às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos.

O questionário foi composto de 20 questões, todas as questões e suas respectivas pontuações, divididas por nível de maturidade do modelo PMMM, podendo produzir notas numa escala entre -3 e +3, sendo o mais baixo referente a “discordo totalmente” e o mais alto a “concordo totalmente”. Logo, a nota mínima possível era de -12 e a máxima de +12. Segundo Kerzner (2006), pontuações acima de 6 significam que a maturidade para o nível foi atingida.

Obtendo-se uma elevada pontuação na sequência das fases que compõem o ciclo de vida – embrionária, aceitação pela alta direção, aceitação pela gerência, crescimento e maturidade –, pode-se considerar que a organização está compatível e apta em avançar para o nível 3 de maturidade do modelo PMMM, denominado de Metodologia Singular.

As cinco fases da maturidade possuem quatro questões nas quais foram somadas, tiradas as médias e comparando-as, tendo-se como referência o valor 6 (seis) para a obtenção da maturidade, conforme a Tabela 2.

De posse dos dados e feitas às tabulações, foi construído o gráfico da Figura 1 onde se visualiza que os quatro níveis com o resultado ultrapassam a fronteira de maturidade, possuindo a pontuação acima de 6 (seis), porém a fase de maturidade atingiu a pontuação de 5,65, não alcançando a maturidade, de acordo com as respostas dos participantes.

Tabela 2 – Pontuação de cada nível de maturidade e a referência

FASE	MÉDIAS	REFERÊNCIA
Embrionária	8,30	6
Alta Direção	8,55	6
Gerência	8,35	6
Crescimento	8,75	6
Maturidade	5,65	6

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2019).

Destaca-se que as três maiores médias se encontram nas fases: crescimento (8,75), aceitação da alta direção (8,55) e aceitação da gerência (8,35).

A fase de maturidade “crescimento” (benchmarking) apresentou a maior média (8,75). Dessa forma verifica-se que a organização possui uma metodologia de gerenciamento de projetos facilmente percebida e identificada pelos respondentes, utilizando-se o conceito de fase ou ciclo de vida de um projeto. Inclui-se ainda a alternativa envolvendo planejamento visando à qualidade e sempre o melhor possível em matéria de planejamento. Por fim,

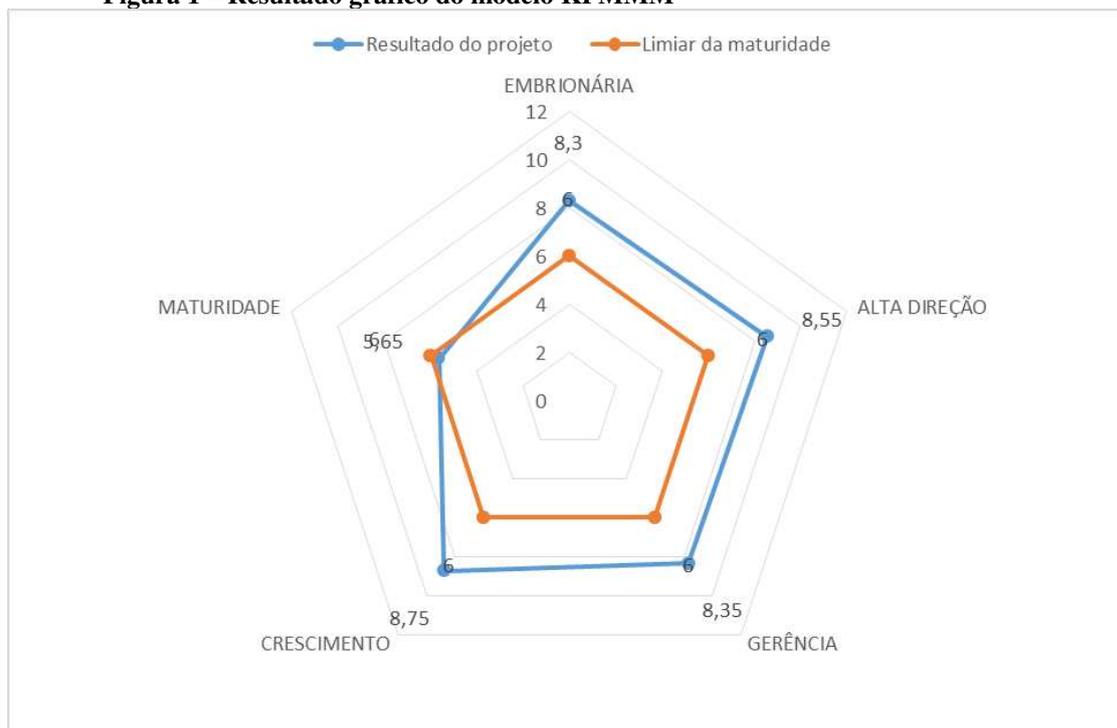


identificou-se ainda atitude da organização em minimizar os desvios de escopo e a utilização de software para controlar os projetos.

Na fase de maturidade “aceitação da alta direção” (metodologia única) conclui-se que os executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos por meio de palestras, cursos e, principalmente, com a ocorrência de reuniões e relatórios da equipe de projetos. Os respondentes concordam totalmente que o corpo gerencial dispõe de bom conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos e compreende o papel da responsabilidade. Por fim, concordam que o corpo gerencial demonstra disposição para mudar a forma tradicional de conduzir ações para chegar à maturidade em gestão de projetos.

Na fase de maturidade “aceitação da gerência” (processos comuns), há concordância parcial em relação ao apoio por completo e ostensivo ao processo de gestão de projetos. Quanto ao comprometimento e cumprimento dos prazos estabelecidos para conclusão dos projetos, os respondentes não foram tão unânimes, pois somente 40% concordaram totalmente com essa posição. Referindo-se ao treinamento do corpo gerencial e a sua instrução em gestão de projetos, houve significativa concordância. Por fim, houve 65% de total concordância quando se menciona a liberação de funcionários para treinamento em gestão de projetos.

Figura 1 – Resultado gráfico do modelo KPMMM



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

5 Conclusões/considerações finais

A necessidade de resultados rápidos associada ao aumento da competitividade e complexidade do mundo de negócios, em que se envolve tempo e dinheiro, faz com que a competência em gestão de projetos seja um fator preponderante para o sucesso de uma organização.

Esses fatores também demandam que as organizações se qualifiquem para coordenar, gerenciar e controlar suas atividades da melhor forma possível, de responder aos estímulos



externos. Tais atividades estão vinculadas ao gerenciamento de projetos e ao sucesso da implantação das estratégias organizacionais.

Dessa forma, os projetos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam à implementação de estratégias. Quanto melhor for o gerenciamento dos projetos, melhores serão os resultados e benefícios alcançados. Neste sentido, a presença do escritório de projetos nas organizações está relacionada à busca pelo aprimoramento da gestão dos projetos e pelo fortalecimento dos seus resultados dentro dos prazos, custo e especificações. Por meio de um escritório de projetos bem estruturado, podem ser desenvolvidos sistemas e aplicadas ferramentas aos projetos executados, assim como utilizada uma metodologia que suporte e contribua para um gerenciamento de projetos adequado e que gere resultados eficazes.

Por meio do modelo de maturidade KPMMM, tal qual utilizado para esta pesquisa, pode-se mensurar o grau de maturidade a ser considerado no gerenciamento de projetos dentro de uma Instituição Pública do Poder Judiciário,

Identificou-se que o gerenciamento de projetos na Instituição encontra-se no patamar favorável (fase de crescimento) para implementar uma quantidade maior de projetos, simultaneamente. Identificou-se ainda, aspectos que demonstram que os gerentes tem disposição de incentivar a gerencia de projetos na Instituição.

Evidencia-se que, considerando a amplitude e a complexidade do tema, a discussão aqui elaborada não se encerra neste estudo, pois se espera que o presente estudo tenha colaborado não apenas para a Instituição pesquisada, podendo a mesma utilizar esses resultados como suporte para melhoria contínua e utilizar outros modelos de avaliação da maturidade, mas contribua para pesquisadores interessados no tema.

De forma geral, o trabalho mostrou-se aderente aos objetivos propostos. Por meio dessa pesquisa, foi possível realizar uma avaliação da percepção do grau de maturidade dos envolvidos em uma Instituição Pública do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, o que permitiu identificar, com base nos resultados obtidos de acordo 20 dos 33 gerentes de projetos, que a organização obteve um melhor desempenho nas fases de alta direção, gerência e crescimento, de acordo com Modelo de Kerzner (2006).

A princípio, a Instituição analisada no estudo de caso parece encontrar-se na trajetória apropriada na busca da sua maturidade em gestão de projetos. Há ainda alguns elementos estruturais, organizacionais e culturais que precisam ser adequadamente abordados para que possa atingir uma efetiva maturidade organizacional na gestão de projetos.

Existem ainda oportunidades de melhorias a serem efetuadas pela equipe do escritório de projetos da Instituição com o intuito de aperfeiçoar cada vez mais a metodologia utilizada e disseminada na organização, programar novas ferramentas e novos processos que agreguem valor ao gerenciamento de projetos da organização e gerem ainda melhores resultados com os investimentos realizados. Há ainda a necessidade do escritório de projetos realizar um gerenciamento de portfólio e programas mais eficaz, além de atuar cada vez mais como responsável pelos processos de mudança organizacional.

6 Referências

- Almeida, K. T. D. (2010). Planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos: uma vantagem competitiva para as empresas. *Revista Techoje*. Belo Horizonte: Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/108> Acesso em: fev. 2019.



- Albuquerque, N. N. de. (2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso de implementação. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Taubaté, Taubaté. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mestrado/2006/albuquerque-nestor_nogueira_de.pdf> Acesso em: fev. 2019.
- Andreuzza, M. G. S. B. (2012). Planejamento estratégico. Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas, Paraná. Disponível em <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>> Acesso em: fev. 2019.
- BRASIL. (2011). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2011. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf>. Acesso em: fev. 2019.
- Bouer, R.; Carvalho, M. M. de. (2005) Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*. v 15. n. 3. set/dez. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>> Acesso em: fev. 2019.
- Caribé, J. C. (2018) Gestão de projetos. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasklock/gestaodeprojetos/Apostila%20GP%20leitura.pdf>>. Acesso em: out. 2018.
- Carvalho, M. M. e Laurindo, F. J. B. (2007) Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Charvat, J. (2003). Project management methodologies. John Wiley & Sons, NJ.
- Crawford, L. (2002). The strategic project office: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker.
- Da Silva, M. A..(2010). Planejamento estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença. Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2694/6/2010_MichelleAlthoffdaSilva.pdf> Acesso em fev. 2019.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.
- Gonzalez, F.; Rodrigues, I. (2002). Implementação de escritório de gerenciamento de projetos. Monografia (MBA em Projetos) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.



- Jugdev, K., Thomas, J.. (2002). Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal*, v. 33. n. 4. Disponível em: <<https://auspace.athabasca.ca/handle/2149/274%3E>> Acesso em: fev. 2019.
- Kerzner, H. (2001). Project management: a system approach to planning scheduling and controlling. 7ª ed. *John Wiley & Sons*.
- Kerzner, H. (2002). Gestão de projetos: uma abordagem global. 1ª ed. Porto Alegre, *Bookman*.
- Kerzner, H. (2006). Gestão de projetos: as melhores práticas. 2ª ed. Porto Alegre: *Bookman*.
- Kerzner, H. R. (2013). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11ª ed. *Wiley, Hoboken, New Jersey, USA*.
- Leal, L. Q. (2008). Maturidade em gerenciamento de projetos: uma visão analítica. *Engenharia de Software Magazine*, n. 8.
- Maximiano, A. C. A. & Anselmo, J. L. (2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista de Administração*, v. 41, n. 4, pp. 394-403. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16943/escritorio-de-gerenciamento-de-projetos--um-estudo-de-caso>> Acesso em: fev. 2019.
- Pize, A. (2012). Gerenciamento de projetos: tradicional ou ágil? JExperts. Disponível em:<<https://jexperts.wordpress.com/2012/04/13/gerenciamento-de-projetos-tradicional-ou-agil/>> Acesso em: fev. 2019.
- Prado, D.. (2008). Maturidade em gerenciamento de projetos. Belo Horizonte: *INDG TECs*.
- Project Management Institute - PMI (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - *Guia PMBOK®*. 6ª ed. Pennsylvania.
- Richardson, R. J. (2011). Pesquisa social: métodos e técnicas. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Vargas, R.V.. (2007). Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 3ª ed. Rio de Janeiro: *Brasport*.
- Vargas, R.V.. (2011). Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª ed. Rio de Janeiro: *Brasport*.
- Xavier, C. M. S., Flávio R., Macedo, O. S. & Xavier, L. F. S. (2009). Metodologia de gerenciamento de projetos – Methodware. Rio de Janeiro: *Brasport*. 2ª ed.