



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TÚLIO FABRINNE MOURA MATA

ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Salvador (BA),

2021

TÚLIO FABRINNE MOURA MATA

**ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia – NPGA/UFBA, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Salvador (BA),

2021

Escola de Administração - UFBA

M425 Mata, Túlio Fabrinne Moura.

Análise da maturidade em gerenciamento de projetos na
Universidade Federal da Bahia (UFBA) / Túlio Fabrinne Moura
Mata. – 2021.

97 f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia - Projetos – Análise,
apreciação. 2. Administração de projetos – Estudo e ensino.
3. Benchmarking (Administração). 4. Administração de projetos
– Padrões de desempenho - Avaliação. 5. Administração de
projetos – Competências essenciais. 6. Planejamento
estratégico. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de
Administração. II. Título.

CDD – 658.404

TÚLIO FABRINNE MOURA MATA

**ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre na Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Salvador, 16 de fevereiro de 2021.

Banca Examinadora:

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Ana Rita Silva Sacramento _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Lídia Boaventura Pimenta _____
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia

AGRADECIMENTOS

Costumo dizer que Deus é, de fato, justo, pois Ele nos dá recompensas na medida do nosso esforço. Em minha vida, esta regra é um fato. Quando nada me esforcei, quase nada tive; quando me esforcei pouco, fui recompensado na medida do meu esforço e, quando muito fiz, conquistei coisas grandiosas. E assim tem sido na vida pessoal, profissional e acadêmica. O Mestrado foi mais uma comprovação desta teoria.

Outra questão é que as conquistas individuais não são apenas por seu esforço único; elas são fruto de uma conjunção de fatores que conta com o apoio de muitas pessoas ao longo de sua caminhada.

Por isso, dedico este trabalho aos meus familiares, em especial ao meu pai, Aelson Mata, e à Eliete Moura, minha mãe, pelo esforço de uma vida inteira em prol da minha educação e de minhas irmãs; pelo amor incondicional a mim dedicado e por todo o incentivo ao longo da minha caminhada, acreditando em mim mais do que eu mesmo.

Aos meus filhos – Laís (luz que brilha), Yan (meu herói verdadeiro) e Levy (meu pequeno prodígio), meus grandes amores, que me inspiram e fazem de mim um ser humano melhor.

Meu agradecimento à Geysa, minha companheira, por estar ao meu lado neste período, suportando as ausências e, sobretudo, dando apoio nos momentos mais difíceis.

Aos docentes que passaram por minha trajetória acadêmica, representados, aqui, por minha orientadora, prof.^a Dr^a Denise Ribeiro, e minha mãe, que dignificam a mais bela das profissões. Sei de todas as suas lutas e de como é digno e duro o exercício da docência neste país.

A meus colegas de trabalho, que colaboram para o meu sucesso profissional, contribuíram e me incentivaram durante este processo.

Por fim, aos colegas do Mestrado, em especial aos amigos (as) do grupo de trabalho, que permaneceram juntos a mim durante todo este ciclo: Patrick, Andrey, Adriana, Erick e Samanta. Desejo-lhes sucesso em seus projetos de vida!

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para conclusão de mais uma etapa na minha vida.

MATA, Túlio Fabrinne Moura. **Análise da Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Universidade Federal da Bahia (UFBA)**. 2020. Orientadora: Denise Ribeiro de Almeida. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

Esta dissertação busca conhecer o nível de maturidade de gerenciamento de projetos (MGP) na Universidade Federal da Bahia (UFBA), este essencial para o diagnóstico da capacidade de gestão de projetos de uma organização e ponto de partida para o desenvolvimento desta área estratégica. A avaliação foi feita por amostragem em 71 subsetores, que, em conjunto, formaram o total de 32 setores, que contemplam as Unidades Acadêmicas (UA) e a Administração Central (AC) da Universidade, além de 3 setores da Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX). Buscou-se saber a visão dos atores envolvidos com projetos, mapeados conforme os critérios do modelo de PRADO-MMGP, este escolhido, dentre outras questões, por ser simples, setorial e testado em pesquisas *Surveys* desde 2005. A análise foi pautada no diagnóstico da MGP da UFBA, em busca da melhoria da capacidade do seu GP, utilizando como base o Guia *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) e as especificidades da Universidade, a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Para a avaliação do nível de MGP da Universidade, foi realizada uma pesquisa quantitativa, aplicando-se o questionário definido pelo modelo, com um total de 113 respondentes. Em complemento, procedeu-se à pesquisa qualitativa realizada por entrevista baseada nas dimensões do modelo, com 8 gestores da UFBA. A partir disso, verificou-se a Avaliação Final da Maturidade (AFM) que, em média, o nível de MGP da UFBA é fraco; que se caracteriza por iniciativas isoladas, sem definição de padrões metodológicos, enquanto que o da FAPEX é bom, onde há a implantação de uma plataforma de GP e a melhoria dos resultados. Ademais, levantou-se o perfil de Aderência, os Níveis (AN) e Dimensões (AD) de ambas as Instituições, além de realizar *benchmarking* dos resultados da UFBA em comparação com a média nacional e com as instituições correlatas. Comprovou-se o pressuposto, evidenciando níveis mais elevados de MGP da Fundação em relação à UFBA, demonstrando-se a necessidade de evolução dos níveis de maturidade, enfatizando os principais pontos de melhorias. A partir dos achados, elaborou-se um Plano de Ações para Melhoria do GP da UFBA (PAGP/UFBA) para desenvolver sua MGP. Algumas limitações impactaram a pesquisa, sobretudo fruto da pandemia da COVID-19, que trouxe algumas dificuldades na operacionalização da pesquisa; observou-se resistência de alguns gestores da UFBA quanto ao uso de ferramentas administrativas mais difundidas na iniciativa privada, o que requer cuidado e debate acerca da estratégia organizacional com a Administração Central, antes de uma eventual implantação de um plano de crescimento para GP da UFBA. Em contraponto, há motivação para melhorar a gestão de projetos entre a maioria dos entrevistados. Sugere-se, como trabalhos futuros, que sejam exploradas dimensões como a capacitação das competências e a estrutura organizacional da UFBA relacionada ao GP, como também que seja buscada a elaboração do Plano de Crescimento para a MGP da UFBA, baseado no modelo de Prado considerando o PAGP constante nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

MATA, Túlio Fabrinne Moura. **Analysis of Maturity in Project Management at the Federal University of Bahia (UFBA)**. 2020. Advisor: Denise Ribeiro de Almeida. F. Dissertation (Professional Master in Administration) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

This thesis seeks to know the level of project management maturity (MGP) at the Federal University of Bahia (UFBA), essential for diagnosing an organization's project management capacity, and starting point for the development of this strategic field. The evaluation was made by sampling, in 71 subsectors, which together formed a total of 32 sectors, which comprise Academic Units (AU) and Central Administration (AC) of the University, in addition to 3 sectors of the Research and Extension Support Foundation (FAPEX). We sought to know the vision of the actors involved with projects, mapped according to the criteria of the PRADO-MMGP model, chosen, among other issues, for being simple, sectorial and widely tested in Surveys, since 2005. The analysis was based on the diagnosis of UFBA (MGP), seeking to improve its GP capacity, using reference standards such as the Project Management Book of Knowledge Guide (PMBOK) and the specificities of the University, based on bibliographic and documentary research. To assess the University's MGP level, a quantitative survey was conducted, applying the questionnaire defined by the model, making a total of 117 respondents. In addition, a qualitative research was carried out, conducted through interviews based on the model's dimensions, with 8 UFBA managers. It was possible to verify in the Final Maturity Assessment (AFM) that, on average, the level of MGP at UFBA is weak, which is characterized by isolated initiatives, without definition of methodological standards, while that of FAPEX is good, in which there is the implementation of a GP platform and improved results. In addition, the Adherence profile, Levels (AN) and Dimensions (AD) of both institutions were raised, besides benchmarking UFBA's results compared to the national average and related institutions. The assumption was proven, showing the highest MGP levels of the Foundation in relation to UFBA's. The need to evolve maturity levels was demonstrated, highlighting the main points for improvement. Based on the findings, it was possible to elaborate the Action Plan for Improvement of UFBA's GP (PAGP / UFBA), to develop at the University's MGP. Some limitations impacted the development of the research, mainly due to the COVID-19 pandemic, which caused the interruption of the Master's classes and brought some operationalization difficulties to the research. There was resistance from some UFBA managers regarding the use of administrative tools more widespread in the private sector, which requires greater care and debate about the organizational strategy with the Central Administration before an eventual implementation of a growth plan for UFBA's GP. In contrast, there is a motivation to improve project management among most respondents. It is suggested for future work, that dimensions such as skills training and UFBA's organizational structure related to the GP be explored with greater emphasis, as well as the development of the Growth Plan for UFBA's MPG, based on the Prado model, considering the PAGP constant in this research.

Keyword: Project Management, Project Management Maturity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – GP Eficaz x Projeto mal gerenciados	21
Quadro 2 - Categorização dos Grupos de Processo	24
Quadro 3 - Descrição da área de conhecimento e suas ações	24
Quadro 4 - Visão Geral das Estruturas Organizacionais	28
Quadro 5 – Indicações da inadequação da estrutura tradicional para o GP	29
Quadro 6 - Organizações imaturas X Organizações maduras	34
Quadro 7 - Níveis da maturidade em GP segundo o PMMM	37
Quadro 8 - Comparação entre modelos de MGP	39
Quadro 9 - Aspectos importantes à evolução ao nível 4 e 5 de MGP	42
Quadro 10 – Características das dimensões do modelo Prado-MMGP	42
Quadro 11 - Unidades Acadêmicas Pesquisadas	47
Quadro 12 - Valores das opções do questionário e situação dos níveis	48
Quadro 13 - Normas internas relacionadas ao GP	55
Quadro 14 - Estruturas organizacionais que se relacionam com o GP	57
Quadro 15 - Estrutura da Administração Central ligada a GP	57
Quadro 16 - Ciclo de Vida e Estruturas que interagem durante o projeto	59
Quadro 17 – Modelo de Avaliação da Aderências aos Níveis e Dimensões	62
Quadro 18 – Fórmulas para avaliação da MGP	64
Quadro 19 - Plano de Ações para melhorias do GP da UFBA	81
Figura 1 - Descrição dos Componentes-Chave do Guia PMBOK	23
Figura 2 - Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK	25
Figura 3 - Níveis de Maturidade segundo o modelo PMMM	36
Figura 4 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis	38
Figura 5 - Dimensões e Níveis de Maturidade	40
Figura 6 - Características dos níveis do modelo Prado-MMGP	40
Figura 7 - Processo e áreas de conhecimento segundo o PMBOK	41
Figura 8 - A evolução em direção a situação atual	43
Figura 9: Resultado da avaliação da maturidade	50
Figura 10 - Comparação de resultados (<i>benchmarking</i>)	51
Figura 11 - Valores da Questões (Q)	63

Gráfico 1 - Aderência aos Níveis (AN)	65
Gráfico 2 - Aderência aos Níveis (AD)	67
Gráfico 3 - AFM dos setores e média da FAPEX	68
Gráfico 4 - AFM das UAs e média da UFBA	69
Gráfico 5 - AFM das UAs e média da UFBA	69
Gráfico 6 - Análise <i>Boxplot</i> das UAs da UFBA	71
Gráfico 7 - Análise <i>Boxplot</i> das UAs da UFBA	71
Gráfico 8 - AFM UFBA - FAPEX	72
Gráfico 9 - Distribuição Percentual dos Níveis dos Setores da UFBA X Média Nacional	74
Gráfico 10 - Aderência às Dimensões da UFBA X Média Nacional	75
Gráfico 11 - Benchmarking da AFM UFBA – Dados da Pesquisa Nacional Archibald & Prado	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa	63
Tabela 2 - Exemplos da Sumarização dos dados iniciais	64
Tabela 3 - Sumarização/Associação dos Dados	65
Tabela 4 - Aderências às Dimensões (AD)	67
Tabela 5 - AFM das UAs e ACs da UFBA	70
Tabela 6 - Avaliação Final da Maturidade UFBA/FAPEX (AFM)	73
Tabela 7 - <i>Benchmarking</i> da AFM UFBA – Dados da Pesquisa Nacional	76

LISTA DE SIGLAS

AC	Administração Central
AD	Aderência às Dimensões
AFM	Avaliação Final da Maturidade
AN	Aderência aos Níveis
CAPEX	Conselho de Pesquisa e Extensão
CCCONV	Coordenação de Convênios de Contratos Acadêmicos
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CONSUNI	Conselho Universitário
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
EAUFBA	Escola de Administração
EDUFBA	Editora da Universidade Federal da Bahia
EGP	Escritório de gerenciamento de projetos
ENUFBA	Escola de Nutrição
FACED	Faculdade de Educação
FAMED	Faculdade de Medicina da Bahia
FAPEX	Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão
FAUFBA	Faculdade de Arquitetura
FCC	Faculdade de Ciências Contábeis
FDFUBA	Faculdade de Direito
FISUFBA	Instituto de Física
FOUFBA	Faculdade de Odontologia
GP	Gerenciamento de Projetos
HUPES	Hospital Universitário Edgard Santos
ICB	<i>Competence Baseline</i>
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGEO	Instituto de Geociências
IHAC	Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos

IME	Instituto de Matemática e Estatística
IPMA	Internacional Project Management Association
IPS	Instituto de Psicologia
IQUFBA	Instituto de Química
ISC	Instituto de Saúde Coletiva
KPA	<i>Key Process Areas</i>
KPMMM	<i>Kerzner Project Management Maturity Model</i>
LETRAS	Instituto de Letras
MGP	Maturidade do Gerenciamento de Projetos
MPC	Módulo Projetos e Convênios
MPCM	<i>Maturity by Project Category Model</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
TCU	Tribunal de Contas
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional
PMBOK	<i>Project Management Book of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
POLI	Escola Politécnica
PRADO-MMGP	Prado, Modelo de MGP
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão Universitária
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROPCI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
SEAD	Superintendência de Educação a Distância
SIPAC	Sistema de Patrimônio Administração e Controle
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
SUPAD	Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional
UA	Unidades Acadêmicas
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP).....	20
2.1.1	Visão geral.....	20
2.1.2	Fundamentos do Guia <i>Project Management Book of Knowledge</i>	22
2.1.3	Gerenciamento de projetos no setor público.....	26
2.1.4	Estrutura organizacional.....	27
2.1.5	Gerentes de Projetos.....	30
2.1.6	Escritório de Gerenciamento de projetos.....	31
2.2	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	33
2.3	MODELO PRADO - MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO	39
2.3.1	Níveis e Dimensões	40
2.3.2	Questionário, Avaliação e Plano de Crescimento	43
3	PERCURSO METODOLÓGICO	45
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	53
4.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E NORMAS CORRELATAS.....	53
4.2	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADA AO GERENCIAMENTO PROJETOS	56
4.3	FUNDAÇÕES DE APOIO	60
4.4	ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA E DA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E À EXTENSÃO	62
4.5	<i>BENCHMARKING</i> DOS RESULTADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA EM COMPARAÇÃO COM RESULTADOS DA PESQUISA NACIONAL MMCP PRADO & ARCHIBALD.....	73
4.6	COMPREENDENDO O QUE DIZEM OS GESTORES.....	77
4.7	PLANO DE Ação para melhoria do GERENCIAMENTO DE PROJETOS da UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83

REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE A: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO – MODELO PRADO-MMGP	92
APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DA UFBA	94
ANEXO: ORGANOGRAMAS DA UFBA E DA PROPLAN	97

1 INTRODUÇÃO

Os projetos têm sido utilizados há centenas de anos, tendo sido este conceito empregado em grandes eventos, como os Jogos Olímpicos, a Grande Muralha da China, o *Taj Mahal*, o Canal do Panamá, o desenvolvimento de aviões comerciais e a vacina contra a pólio (PMI, 2017).

Embora existam ações históricas relacionadas ao Gerenciamento de Projetos (GP) e seus estudos tenham sido iniciados a partir da década de 50, observou-se que sua ampla difusão ganhou destaque somente há poucas décadas. Para Kerzner (2015), é recente a abordagem sobre a GP. Há 40 anos, ele estava centrado nos fornecedores do Departamento de Defesa dos Estados Unidos e, atualmente, encontra-se difundido em vários setores e instituições, inclusive públicas.

Segundo o PMI (2017), o GP aplica ferramentas, conhecimentos, habilidades e técnicas, a fim de cumprir requisitos de projetos, buscando executá-los de eficiente e eficaz, aplicando e integrando seus processos identificados. Carvalho e Rabechini Jr. (2011), aludindo a ISO 10006, consideram que, para alcançar os objetivos, o GP estabelece processo contínuo de planejamento, organização, supervisão e controle de todas as ações de um projeto.

Para Kerzner (2015) as ações do GP são centradas na reestruturação da administração e adaptação de técnicas especiais de gestão, objetivando, pois, maior controle e o uso racional dos recursos existentes. Ademais, a gestão de projetos é realizada a partir da apropriada aplicação e também da integração dos processos de gerenciamento identificados para o projeto. Logo, destacam-se como propulsores do GP a *International Project Management Association* (IPMA), iniciada em 1965 e, a partir de 1969, o *Project Management Institute* (PMI) (KERZNER, 2015).

A introdução do GP em diversas organizações iniciou-se em 1970, entretanto, somente a partir da década de 90, os benefícios passaram a ser percebidos, indo da excelência em gestão ao reconhecimento da importância como arma competitiva na consecução de estratégias da organização.

Segundo Prado (2015), uma boa parte do Produto Interno Bruto (PIB) mundial depende do que é gerado por projetos, que, em muitas organizações, são garantias de sobrevivência e de crescimento. Assim, é importante considerar a importância estratégica dessa área para instituições e a necessidade de torná-la eficiente. Para o

referido autor, uma análise permite mostrar que casos de insucesso na execução de projetos possuem uma indesejada presença nessa face da gestão (PRADO, 2015).

Conforme o entendimento de Carvalho e Rabechini Jr. (2018), na década de 1990, houve no Brasil e mundo uma forte retomada em GP estudada em forma de ondas. Na primeira, foram tratadas questões básicas, com maior atenção no escopo e no acompanhamento de prazos e de custos; na segunda onda, levou-se em conta a integração das áreas de conhecimento em gestão de projetos, desenvolvendo a cultura e partindo fortemente para a produção de resultados.

O conceito de gestão de projeto foi introduzido pelo advento da Nova Gestão Pública, exclusivo do setor privado até então, abrindo passagem para o aumento da eficiência do Estado (MOUTINHO; RABECHINI JR., 2020). O GP está presente há décadas na iniciativa privada; inicialmente, com viés técnico, resumindo-se ao uso de ferramentas específicas, ele consolidou-se nas organizações como um elo entre a estratégia da empresa e a concretização dos objetivos, por meio da materialização de projetos. Logo, tornou-se um importante ativo estratégico e fonte de vantagem competitiva (JUDGEV, 2004) para desempenho das empresas (MATHUR, JUGDEV; FUNG, 2014).

Retomando Kerzner (2015), o GP é amplamente discutido por executivos e acadêmicos como possibilidade para se implantar modelos organizacionais futuros que podem integrar esforços complexos e reduzir a burocracia, mas que encontra resistência nos atores que evidenciam dificuldade em aceitar mudanças, sobretudo quando se trata da adaptação a um ambiente diferente, visto que exige a renúncia a modelos organizacionais tradicionais.

Para Barcaui e Rego (2019), o GP se consolidou como uma teoria e prática de gestão nos estudos organizacionais, sendo um dos temas da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), na área de gestão de operações e logística. Enquanto área profissional, consolidou-se por meio dos portfólios e dos escritórios de projetos em organizações públicas e privadas de diversos setores. No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), existe uma gama variada de projetos, sobretudo voltados à pesquisa, ao ensino e à extensão, logo se torna também necessário gerenciá-los de forma eficiente e eficaz.

É sabido o fato de que organizações e processos evoluem e amadurecem, e que o amadurecimento está ligado ao sucesso. Assim sendo, as instituições buscam avaliar a Maturidade do Gerenciamento de Projetos (MGP), cuja ação está ligada à

capacidade da organização gerenciar seus projetos com sucesso PRADO (2015).

Em pesquisa sobre a MGP, no ano de 2017, feita pelo site *Maturity by Project Category Model* (MPCM), observou-se que um percentual de 56% das organizações apresentou um baixo desempenho; que resultados do gerenciamento de projetos estavam muito aquém do desejado; que 30% evidenciavam um médio desempenho, e que, apesar de alguma melhoria nos resultados, ainda não se desenvolveram um pleno domínio do trabalho. Além disso, a referida pesquisa também apontou que apenas 14% demonstraram alto desempenho, estando em níveis que permite pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

No âmbito das instituições de ensino, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) exerce um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e cultural, interagindo com ambiente interno e externo e estabelecendo parcerias institucionais. Para que as ações sejam concretizadas, muitas vezes a Universidade empreende projetos gerenciados por diversos setores internos, dotados de competências e de estruturas diversas. Nesse sentido, observa-se que esta temática tem relação direta com a comunidade universitária da UFBA e os seus *stakeholders*.

Relacionado à UFBA, a partir da avaliação do grau de MGP, busca-se, além dos benefícios apresentados, propor melhores práticas em GP, para se atingir níveis mais altos e melhorar seu desempenho e competitividade, visto que, quanto maior o amadurecimento em GP, menores prazos e maior aderência aos custos previstos e cumprimento do objeto pactuado.

Encontram-se disponíveis na literatura alguns modelos de avaliação do nível de MGP, cujo objetivo é identificar o nível de eficiência quanto à utilização de boas práticas de GP, a fim de traçar planos para o atingimento de melhores níveis de desempenho. No âmbito do interesse temático, destacam-se os seguintes modelos de MPG: Kerzner *Project Management Maturity Model* (KPM3); *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3); Prado, Modelo de MGP (PRADO-MMGP), sendo este último utilizado como referência para esta pesquisa.

O presente estudo buscou avaliar o nível de MGP da Universidade (UFBA), pesquisando, por amostragem, em setores e unidades universitárias selecionadas a partir dos critérios do modelo PRADO-MMGP. Foram também considerados, para fins da pesquisa, os grupos/núcleos de pesquisa e extensão que possuam carteiras de projetos e as áreas cuja atuação tem relação direta com GP, ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Como hipótese a ser comprovada, parte-se do pressuposto de que o grau de maturidade da UFBA esteja em níveis iniciais, inferior ao da Fundação de Apoio, em virtude de baixos índices das competências relacionadas a gestão de projetos, de conhecimento e experiência sobre melhores práticas em GP; da pouca padronização e aplicação de metodologias em todas as fases do projeto, além das dificuldades encontradas com estrutura organizacional da UFBA, considerando seu alto grau de setorização.

Tais pressupostos emergem da vivência deste pesquisador, que atua há mais de onze anos na área de Convênios e de Contratos Acadêmicos, tendo vivenciado experiências similares na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB); considera-se também que, apesar de se reconhecer a existência de muitos projetos nas organizações – governamental, institucional e industrial –, ainda se observa falta de compreensão e de inadequação do GP (PRADO, 2015).

Assim, com base nesse contexto, tem-se como questão norteadora: **Como se apresenta o nível de maturidade de gerenciamento de projetos na UFBA?** Em síntese, enquanto objetivo geral, buscou-se, pois, verificar o nível da MGP na UFBA e da Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX), considerando que este é um elemento estratégico para a gestão universitária, a fim de propor a melhoria contínua dos processos relacionados ao tema, como forma de contribuição final da dissertação. Para tanto, utilizou-se como referência o Modelo de PRADO-MMGP.

Os objetivos específicos que ajudaram a trilhar o caminho da pesquisa foram sistematizados da seguinte forma: realizar uma pesquisa bibliográfica e documental a respeito do GP e do MGP; identificar o grau de MGP dos setores das Unidades Acadêmicas (UA) e da Administração Central (AC) e, em média, da UFBA; levantar o grau de MGP da Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX) e relacioná-lo com o da UFBA; conhecer a percepção dos gestores sobre o GP na UFBA e, por fim, recomendar ações para melhoria do nível de maturidade em GP na UFBA.

Ressalta-se o contexto de restrição orçamentária e redução exponencial do custeio público das IFES, como abordado no debate realizado em audiência pública do Senador Federal, que evidenciou o comprometimento das universidades federais face à redução de verbas de custeio, (AGÊNCIA SENADO, 2018). Sobre tal questão, uma matéria do Folha UOL (2019) demonstrou que as verbas livres das IFES retrocederam uma década. Dados mais recentes, divulgados pelo UFBA em Pauta (2020), apontaram que o orçamento da UFBA para 2020 foi menor que o de 2019.

Nesse sentido, torna-se mais relevante o GP eficiente e eficaz, ao tempo em que, evidencia-se a sua importância estratégica para as IFES, visando intensificar parcerias institucionais públicas ou privadas, baseadas em projetos, de forma a lhes permitir continuarem cumprindo a sua missão ante ao arrocho orçamentário.

A experiência laboral do autor da dissertação demonstra a importância da estruturação de plataforma de GP para melhoria do desempenho das IFES, sobretudo quanto à execução eficiente de todas as fases do projeto, reduzindo os riscos e maximizando os resultados positivos.

A busca por melhores práticas, no sentido de desenvolver as relações com os públicos interno e externo, aperfeiçoamento dos processos e o desenvolvimento dos profissionais, a otimização do uso dos recursos, implantação de estruturas e culturas adequadas e, ainda, a proposição de alinhamento estratégico são, dentre outras questões, fins a serem continuamente perseguidos pelo GP da UFBA, tornando-se importante a avaliação da sua maturidade, com ênfase na busca de melhores níveis que evidenciem a excelência.

Esta pesquisa encontra-se estruturada em cinco capítulos. Inicialmente, tem-se a seção introdutória, onde são apresentados o tema, justificativa, objetivos gerais e específicos, problema; na sequência, o Referencial Teórico, que trata da pesquisa bibliográfica sobre Projetos, GP, *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK), GP no Setor Público, Estrutura Organizacional, Gerentes de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), todos eles importantes elementos para a maior compreensão do assunto.

Na seção seguinte, encontra-se descrito todo o percurso de desenvolvimento metodológico do estudo. Em seguida, partiu-se para a análise e a discussão de resultados e proposta de ações para a melhoria do nível de maturidade em GP na UFBA e, por fim, chegaram-se às considerações finais, elaboradas com base nas melhores práticas em GP, diretrizes do modelo escolhido e resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo divide-se na discussão acerca do gerenciamento de projetos (GP), composto por: projetos, GP, EGP, gerenciamento de projetos no setor público, estrutura organizacional, gerentes de projetos, fundamentos do Guia PMBOK da PMI. Em seguida, aborda-se a Maturidade em Gerenciamento do Projeto (MGP), tratando-se, em linhas gerais de maturidade, alguns dos principais modelos e, por fim, aprofunda-se o conhecimento sobre o modelo de PRADO-MMGP, utilizado para avaliação da MGP na UFBA.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)

2.1.1 Visão geral

Segundo o PMI (2017), projeto é uma ação temporária que busca criar um produto, serviço ou um resultado único. Busca-se cumprir objetivos por meio da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade única e verificável que deve ser produzido para concluir o processo, fase ou projeto.

Vargas (2018) trata projeto como uma ação não repetitiva, caracterizada por sequências lógicas de eventos, com começo, meio e fim, que busca o atingimento de um objetivo pactuado, gerenciados por profissionais, dentro do preestabelecido, considerando os custos, prazo, recursos e qualidade.

Projetos são ações sequenciais que buscam produzir resultados e mudança, que envolvem uma ideia, com restrições de tempo, custos, riscos e qualidades, por meio de ações sequencias. Projeto pode ser considerado uma série de atividades e tarefas que possuem um objetivo específico a ser atingido; início e término definido; compreendendo os limites de financiamento e que consomem recursos (pessoas, dinheiro e equipamentos), sendo também multifuncionais (cruzam diversas linhas funcionais) (KERZNER, 2015).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2018), são características mais presentes na definição de projetos ser temporal e singular. A primeira refere-se ao projeto ter começo, meio e fim; a segunda, deve-se ao fato de ser algo único, diferente de tudo que já foi feito. Ademais, o autor ressalta também, como características, a incerteza

e a complexidade, presentes em maior ou menor grau em projetos.

Seguindo a mesma linha teórica, Larson e Gray (2016) compreendem que o uso de projetos pelas organizações busca prioritariamente satisfazer os clientes e, nesse sentido, os projetos são caracterizados por: objetivo, ciclo de vida (início/fim), interação entre os departamentos e profissionais, algo singular e, ainda, condições específicas de custo, tempo e performance.

Logo, pode-se afirmar que o projeto é uma ação coordenada, cuja meta é atingir determinado objetivo específico, utilizando-se de forma racional os recursos disponíveis, a fim de cumprir custo, prazo e expectativas dos clientes. Em linhas gerais, os autores concordam que o projeto é um esforço temporário, singular, que utiliza ferramentas, com o propósito de atender ao objetivo previamente estabelecido, dentro do prazo definido (PRADO, 2015; KERZNER, 2017; PMI, 2017; CARVALHO; RABECHINI JR., 2018).

Vários autores alertam para o grau de complexidade e de incerteza existentes em projetos (PRADO, 2015; KERZNER, 2017; MAXIMIANO, 2018; CARVALHO; RABECHINI JR., 2018), de modo que as incertezas aqui consideradas são relacionadas ao grau de desconhecimento de projetos, resultando em maior risco, ao passo que a complexidade é fruto do alto nível de inter-relações internas e externas com *stakeholders*, além do grande número de informações a processar ao longo do projeto.

O Quadro 1 demonstra alguns resultados de GPs eficazes e projetos mal gerenciados.

Quadro 1 – GP Eficaz x Projeto mal gerenciados

BENEFÍCIO DO GP EFICAZ	RESULTADO DOS PROJETOS MAL GERENCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos do negócio cumpridos; ✓ Satisfação das expectativas das partes interessadas; ✓ Previsibilidade; ✓ Aumento das chances de sucesso; ✓ Entrega dos produtos certos no momento certo; ✓ Resolução de problemas; ✓ Resposta aos riscos em tempo hábil; ✓ Otimização dos recursos organizacionais; ✓ Identificação, recuperação ou eliminação de projetos com problemas; ✓ Gerenciamento de restrições (escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos); ✓ Equilíbrio da influência de restrições do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prazos perdidos; ✓ Estouros de orçamento; ✓ Má qualidade; ✓ Retrabalho; ✓ Expansão descontrolada do projeto; ✓ Perda de reputação para organização; ✓ Insatisfação das partes interessadas ✓ Incapacidade de alcançar os objetivos para quais o projeto foi empreendido.

(aumento de escopo pode aumentar os custos ou o prazo); ✓ Melhor gerenciamento das mudanças.	
---	--

Fonte: Elaboração própria (2020), a partir PMI (2017, p. 10).

Ponderando sobre riscos, complexidades e incertezas inerentes aos projetos, é primordial gerenciá-los de forma eficiente e eficaz, visando mitigar os riscos e, pois, melhorar os resultados das instituições. Nesse contexto, o PMI (2017) aponta que o GP permite às organizações uma melhor execução de projetos, com vista a atingir objetivos predeterminados. Em contraposição, derivam de projetos mal gerenciados diversas impropriedades, que podem resultar na incapacidade de executá-los.

Nos anos 80, a competitividade determinou que as empresas adotassem padrões de trabalho mais eficientes relacionados ao GP, buscando otimizar o uso dos recursos para atender aos prazos curtos determinados pelos clientes. De acordo com Camargo (2018), o PMI foi uma das instituições pioneiras na padronização dos processos de GP. Nesse contexto, Prado (2015) cita algumas tendências em GP, quais sejam: ICB (IPMA), PRINCE e MPS (*Cabinet Office*) e o guia PMBOK da PMI.

Esses estudos evidenciaram a importância dos elementos fundamentais para boa e regular gestão de projetos, com ênfase a auxiliar o entendimento de questões primordiais relacionadas a temática abordada por esta pesquisa, iniciando por uma breve explanação, no capítulo seguinte, sobre o guia PMBOK, considerado uma das principais referências em GP.

2.1.2 Fundamentos do Guia *Project Management Book of Knowledge*

Os conceitos e os processos de GP adotados por diversas instituições estão consolidados no guia chamado PMBOK, organizado pelo PMI. Este guia oferece a estrutura básica para compreender o GP e seu ambiente de desenvolvimento, além de dar a visão geral de como os diversos processos de gestão interagem durante a realização dos projetos (CAMARGO, 2018).

Conforme o PMI (2017), em meados do século XX, os gerentes de projeto buscaram o reconhecimento da profissão e isso determinou o acordo sobre o conjunto de conhecimentos em GP. O PMI é uma instituição de renome internacional, reconhecida pelo apoio e também fundamentação de projetos, e, nesse sentido, foi

responsável por desenvolver e por publicar o Guia do Conhecimento em GP (Guia PMBOK).

O PMI (2017) define GP como uma forma de refletir a utilização das melhores práticas, sobretudo quanto à utilização de recursos para atingimento dos resultados, utilizando como meio o planejamento, o controle e a direção, de forma a atingir os resultados esperados em todas as fases do projeto. Santos, Santos e Shibão (2017) observam que o GP, conforme o PMBOK, contempla o emprego dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, que facilitam compreensão dos seus requisitos.

Destaca-se que o PMBOK é diferente de uma metodologia, correspondendo a um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras. Trata-se de uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas, e fases do ciclo de vida, necessários para a prática do GP. O guia identifica um subconjunto de conhecimentos em GP, geralmente reconhecidos como boas práticas (PMI, 2017).

Conforme destacado no PMI (2017), um projeto pode ser gerenciado em três cenários distintos: como projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro do programa, que corresponde ao um grupo de projetos ou dentro de um portfólio, quando há gerenciamentos de vários programas e projetos em andamento.

Um projeto é composto por componentes-chave que, ao serem gerenciados de uma maneira eficaz, são concluídos com sucesso. Durante o GP ocorrem o inter-relacionamento destes componentes. Na Figura 1, são descritos resumidamente os componentes-chave, conforme o PMI (2017).

Figura 1 - Descrição dos Componentes-Chave do Guia PMBOK

Componentes-Chave do Guia PMBOK*	Descrição breve
Ciclo de vida do projeto (Seção 1.2.4.1)	A série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término.
Fase do projeto (Seção 1.2.4.2)	Um conjunto de atividades do projeto relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.
Revisão de fase (Seção 1.2.4.3)	Uma análise no final de uma fase em que uma decisão é tomada em relação a passar para a fase seguinte, continuar com modificações ou finalizar um programa ou projeto.
Processos de gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.4)	Uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas.
Grupo de processos de gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.5)	Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto.
Área de conhecimento em gerenciamento de projetos (Seção 1.2.4.6)	Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Fonte: PMI (2017, p.18).

Portanto os componentes-chave fazem parte da estrutura do guia PMBOK, sendo importante a compreensão dos seus conceitos para um melhor entendimento deste padrão de GP, que traz, também, os grupos de processo, que, de acordo com o PMI (2017), são independentes das fases do projeto, agrupados de forma lógica. Isso permite que sejam atendidos os objetivos específicos do projeto. São classificados em cinco grupos, conforme o Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Categorização dos Grupos de Processo

Grupo	Definição
Processos de iniciação	Realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase
Processos de planejamento	Feitos para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Processos de execução	Realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto
Processos de monitoramento e controle	Exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes
Processos de encerramento	Realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do PMI (2017, p. 23).

O PMI (2017) descreve as áreas de conhecimento de GP, definidas por seus requisitos e de conhecimento e apresentada em forma de processos, compostos por: entradas, saídas, as práticas, técnicas e ferramentas. Estas áreas são definidas em separado, do ponto de vista do GP, embora ocorram inter-relações. No Quadro 3, a seguir, são descritas as dez áreas de conhecimento.

Quadro 3 - Descrição da área de conhecimento e suas ações

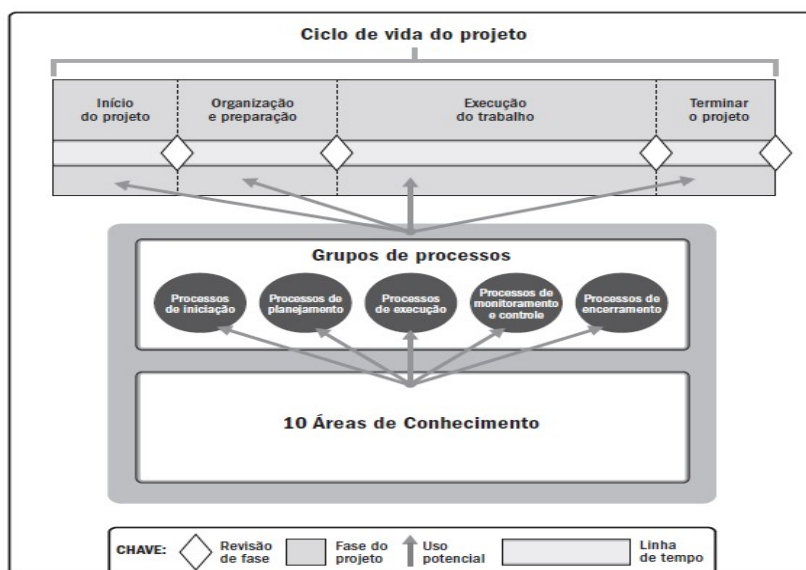
Áreas	Descrição das ações dos Processos
Gerenciamento da integração do projeto	Identificar, definir, coordenar vários processos e atividades de GP nos Grupos de Processos de GP.
Gerenciamento do escopo do projeto.	Assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, para que termine com sucesso.
Gerenciamento do cronograma do projeto	Gerenciar o término pontual do projeto.
Gerenciamento dos custos do projeto	Planejar, estimar, orçar, financiar, gerenciar e controlar custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Incorporar a política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
Gerenciamento dos recursos do projeto	Identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Gerenciamento das comunicações do	Assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas,

projeto	controladas, monitoradas e organizadas de maneira apropriada.
Gerenciamento dos riscos do projeto	Conduzir o planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento e implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
Gerenciamento das aquisições do projeto	Comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do PMI (2017, p. 23-24).

Costa e Ramos (2013) entendem que, ao aplicar o GP na prática, é preciso equilibrar demandas de áreas envolvidas, além de grupos de processo, identificando as áreas de conhecimento distribuídas por grupos, estabelecendo as inter-relações. A Figura 2, abaixo, demonstra as inter-relações, conforme o quadro seguinte:

Figura 2 - Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK



Fonte: PMI (2017, p. 18)

A partir da leitura das imagens e do recorte de literatura analisada, apreende-se que o PMBOK é diferente de uma metodologia, correspondendo a um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras. Trata-se, dessa maneira, de uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, ferramentas e técnicas, necessários para a prática do GP (PMI, 2017).

Aproximando esse debate das instituições públicas, sobretudo da UFBA, *locus* da pesquisa, faz-se necessário destacar as principais discussões sobre gestão

de projetos no setor público, cujos conceitos do GP passaram a ser difundidos e aplicados, a partir da Nova Gestão Pública, contudo sua implantação encontra maiores desafios, em função de fatores ambientais, como cultura e estrutura organizacional.

2.1.3 Gerenciamento de projetos no setor público

Segundo Moutinho e Rabechini Jr (2020), o advento da Nova Gestão Pública introduziu o conceito de gestão de projetos, até então exclusivo do setor privado, abrindo caminho para o aumento da eficiência do Estado. Na medida em que mais agentes públicos adotam a abordagem de GP, descobrimos que “projetos do setor público podem ser mais complexos que os projetos do setor privado e mais difíceis de gerenciar” (KERZNER, 2017, p. 25).

Para os referidos autores, há uma quantidade significativa de estudos sobre competências em GP, visto que tem impacto direto no desempenho dos projetos e na estratégia organizacional. Chama atenção, a quantidade expressiva de pesquisas sobre competência em gestão de projetos, abrindo espaço para abertura de agenda específica voltada à gestão de projetos no setor público (MOUTINHO; RABECHINI JR., 2020). Por sua para Poister *et al.* (2010), a literatura descreve que o setor público ignora as fases de implantação do projeto. Para Carvalho e Rabechini Jr. (2015), instituições públicas possuem características próprias diferenciadas das organizações privadas, inclusive, no que concerne ao conceito de governança.

É consenso que faz parte do setor público implantar ações relativas ao GP, pois segundo os últimos autores, a gestão deficiente de projetos neste setor é um fator crítico. Como as organizações públicas tem o papel importante na gestão de projetos é natural pensar em melhorias na gestão, que levem ao melhor desempenho, reduzindo atraso e estouros de orçamento, (CARVALHO; RABECHINI JR., 2015, p. 80)

Conforme o entendimento de Ramazani e Jergeas (2015), as universidades compreendem a necessidade e importância de projetos, para evoluir seus processos de execução, demonstrados pela oferta de matérias de projetos e o gerenciamento. Contudo, existe uma lacuna entre o que oferecem e a necessidade do ambiente complexo de trabalho. Vasconcelos e Hemsley (2002), nessa seara temática, tratam da importância e da complexidade organizacional da Universidades:

As universidades estão entre as maiores e mais complexas organizações da sociedade moderna, e estão ao mesmo tempo entre as mais importantes, registrando, desenvolvendo e transferindo conhecimentos. São na sua quase totalidade estruturadas funcionalmente, isto é, departamentalizadas de acordo com as áreas de conhecimento, (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2002, p. 150)

Para Prado (2015), é mais difícil para organizações públicas chegarem aos níveis mais elevados, em virtude da troca periódica de comando e da equipe de trabalho. Em recente entrevista, realizada para o Instituto de Educação Tecnológica (IETEC), no ano de 2020, o mesmo autor alerta para as barreiras culturais e para a burocracia das instituições públicas, fatores esses que dificultam consideravelmente a implantação de melhores práticas de GP.

Dessa maneira, conforme entendimento dos autores apreciados, faz parte do setor público gerenciar projetos, todavia seu ambiente traz maiores desafios para implantação do GP, sobretudo no contexto das universidades, cujas dificuldades são potencializadas pela cultura e pela estrutura organizacional mais complexa. Nesse viés de análise, existe consenso quanto a sua relevância da gestão de projetos, para melhoria do desempenho dos projetos e da própria organização, mas, para que isso aconteça efetivamente, é preciso considerar as especificidades de cada instituição.

Kerzner (2015) considera que a resistência a mudanças pode dificultar a implantação do GP, inclusive quando o tema se refere a mudança de orientação da organização, de não orientada a projetos, híbrida e orientada aos projetos. Logo, em linhas gerais, torna-se relevante discutir sobre estrutura organizacional, considerada primordial a boa e regular gestão de projetos.

2.1.4 Estrutura organizacional

A literatura apresenta diversificado leque de estruturas organizacionais que deve ser analisado, levando em conta a necessidade de administrar projetos e, assim, a seleção da melhor estrutura irá representar atividade de projetos em âmbito organizacional (CARVALHO; RABECHINI JR., 2015). As estruturas organizacionais assumem muitas formas ou tipos (PMI, 2017).

Segundo Maximiano (2018, p. 192), organizar é o “processo de dividir tarefas segundo algum critério, atribuí-las a pessoas e criar uma estrutura organizacional

para coordenar os grupos que resultaram da divisão”. Define-se o trabalho de cada agente pela responsabilidade em relação às tarefas e pela autoridade em relação a outras pessoas e recursos da organização ou projeto. Já Vasconcelos e Hemsley (2002) discorrem sobre o processo de conceituação da estrutura organizacional:

[...] como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingimento dos objetivos organizacionais” (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2002, p. 3).

O PMI (2017) também trata da apropriação do conhecimento, da teoria para a adoção de práticas relacionadas à estrutura organizacional:

[...] O uso eficaz de técnicas identificadas na teoria organizacional pode reduzir o tempo, o custo e o esforço necessários para preparar as saídas do processo. [...] As teorias organizacionais aplicáveis podem recomendar a prática de um estilo de liderança flexível que se adapte a mudanças no nível de maturidade de equipe ao longo do ciclo de vida do projeto. É importante reconhecer que a estrutura e a cultura da organização afetam a estrutura organizacional do projeto (PMI, 2017, p. 318)

Carvalho e Rabechini Jr. (2015, p. 13) reconhecem que existem vantagens e desvantagens em qualquer estrutura. Por isso, devem ser analisadas no processo de seleção de projetos da estrutura organizacional. Ainda sobre o tema, os autores definem as principais estruturas de acordo com o quadro a seguir (Quadro 4).

Quadro 4 - Visão Geral das Estruturas Organizacionais

ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS E DESVANTAGENS
ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	Marcada pela divisão de departamentos, com forte influência do gerente funcional, tende a funcionar como sistema fechado priorizando o ponto de vista do departamento, em detrimento da visão do cliente, tende a priorizar atividades de rotina em detrimento do projeto.	Destaca-se que, com os projetos se tornando cada vez mais complexos, é difícil que um departamento atenda aos requisitos necessários, contudo apresenta algumas vantagens em caso de projetos específicos, tais como: maior controle dos resultados, minimização de conflitos internos, maior domínio técnico, melhor comunicação interna e unicidade de comando.
ESTRUTURA PROJETIZADA	Configurada para priorizar as necessidades do projeto, em torno da unidade de comando do gerente de projetos e com uma equipe destinada a executá-lo	Neste ambiente a comunicação e o processo decisório tendem a ser mais ágeis, contudo, existem desvantagens: os profissionais sofrem com a incerteza de serem reaproveitados ao final do projeto, pode haver duplicação de esforços, infraestrutura e pessoal, pois em geral não se partilha recursos

ESTRUTURA MATRICIAL	Os aspectos da estrutura matricial e projetizada são conjugados, absorvendo algumas vantagens e desvantagens. Existem três tipos de estruturas matricial, quais sejam: matricial fraca (próxima da funcional); matricial equilibrada e forte (que se aproxima da projetizada).	A maior vantagem é a otimização do uso de recursos organizacionais e a maior desvantagem é a qualidade de comando, pontencializadora de conflitos.
---------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria (2020), baseada em Carvalho e Rabechini Jr. (2015, p. 13)

Depreende-se, pela análise dos achados literários, que não há uma estrutura organizacional melhor do que outras, de modo que a sua escolha deve considerar as especificadas de cada organização. Nesse contexto, ao implantar o GP é primordial conhecer as estruturas da instituição, para melhor adequação da plataforma de gestão de projetos.

Para Maximiano (2018), atividades funcionais (ou operações) são atividades regulares de produção de bens ou de prestação de serviço, realizada pela estrutura organizacional permanente ou estrutura oficial. Já a organização de projetos é uma estrutura temporária, alojada dentro da organização funcional, e, nesse contexto, para cada projeto, cria-se uma estrutura temporária dentro das unidades funcionais.

Assim, sobre a estruturação do GP, devem ser avaliadas questões ambientais das instituições e suas especificidades, a fim adaptá-lo à estrutura da organização. Sobre a implantação de um novo modelo de estrutura para gestão de projetos, segundo concepções de Grinell e Apple (1975, p. 84-87) e também analisados por Kerzner (2015), há cinco indicações gerais de que estrutura tradicional pode não ser adequada para gerenciar os projetos, conforme indicado a seguir.

Quadro 5 – Indicações da inadequação da estrutura tradicional para o GP

INDICAÇÃO	INADEQUAÇÃO
1	Administração satisfeita com as habilidades e técnicas, mas projetos não cumprem prazos;
2	Grande comprometimento em realizar trabalho do projeto, mas grandes flutuações, sobre o quanto as especificações de desempenho são atendidas;
3	Especialistas talentosos envolvidos no projeto se sentem explorados e mal utilizados;
4	Indivíduos ou grupos técnicos específicos constantemente culpam uns aos outros pelo fracasso em atender às especificações ou datas de entrega;
5	Projetos estão no prazo e dentro das especificações, mas grupos e indivíduos não estão satisfeitos com a realização.

Fonte: Elaboração própria (2020), a partir de Kerzner (2015, p. 73).

Logo, algumas inadequações observadas em estruturas tradicionais são

parâmetros para avaliação da necessidade ajustes no GP, a fim de traçar caminhos para se determinar a estrutura organizacional adequada para os projetos.

De acordo com PMI (2017), para encontrar a estrutura organizacional adequada às organizações, é preciso considerar duas variáveis: tipos de estrutura organizacional e adaptação ao contexto da organização. Em função das muitas variáveis a serem consideradas, a estrutura organizacional será sempre singular.

Deresky (2004) considera que, para estabelecer a estrutura organizacional voltada a projetos, é preciso avaliar a capacidade de implementar seus objetivos estratégicos. Já Vasconcelos e Hemsley (2002), em seus estudos, compreendem que é preciso levar em consideração no debate sobre estruturas organizacionais, os níveis de departamentalização e a integração das atividades da organização. Sobre o melhor tipo de estrutura, Perroti (2004) afirma que:

[...] a grande vantagem apresentada pela estrutura matricial decorre do fato de ela combinar os dois outros tipos de estrutura. Enquanto a organização funcional favorece a especialização e a acumulação de conhecimento, a organização por projetos favorece a orientação para algum tipo de resultado ou problema a ser resolvido. A estrutura matricial equilibra os dois tipos, combinando o potencial de ação (estrutura funcional), com ação direcionada para o resultado (estrutura por projetos). (PERROTI, 2004, p. 38).

Patah e Carvalho (2002) entendem a estrutura matricial como híbrida, que surge como forma de compilar o que há de melhor entre estruturas funcional e por projetos. Vasconcelos e Hemsley (2002) ressaltam que a estrutura matricial distribui o projeto dentre os departamentos da organização, a fim de utilizar suas melhores competências técnicas, o que não acontece numa estrutura por projetos.

Por sua vez, segundo Kerzner (2015), a introdução da estrutura matricial pode resultar em redução dos custos, fruto da utilização dos recursos de forma racional e da divisão de responsabilidade entre os gerentes funcional e de projeto. Contudo, o comando compartilhado pode trazer conflitos entre os integrantes da equipe. Assim, o gerente de projetos precisa ter perfil de liderança e negociação, objetivando evitar desgastes. Nesse sentido, trataremos a seguir da figura dos gerentes de projetos.

2.1.5 Gerentes de Projetos

Segundo Camargo (2018), as empresas começam a compartilhar a estrutura organizacional com base em projetos gerenciados pelo gerente de projetos, sendo

este responsável por organizar o trabalho e assegurar integração e a comunicação do andamento do trabalho entre profissionais e funções diferentes.

Nos referenciais teóricos, observa-se a recomendação para que se adotem os estilos de lideranças flexíveis, a fim de se adaptar as mudanças existentes no GP, sobretudo no tocante à maturidade da equipe durante o ciclo dos projetos e estrutura organizacional reconhecidamente afetada pela estrutura e cultura da organização (PMI, 2017).

De acordo com Camargo (2018), no final da década de 60, o GP passou a ter reconhecimento e a ser liderado por gerentes de projeto. Nesse contexto, passa-se a tratar a figura de gerentes de projetos, que, segundo PMI (2017), são responsáveis pela fase de adaptação, seleção de processos, entradas, ferramentas, técnicas, saídas e fases de ciclo de vida do projeto.

Barcaui e Rego (2019) destacam o relevante papel e as competências dos gerentes de projetos. Todavia, ressaltam que, por muitas vezes, acabam tendo suas competências relativizadas na literatura científica e reafirma que esses profissionais são agentes fundamentais para o estratégico desempenho do projeto.

Kerzner (2015) alertam para os altos salários dos profissionais e também para a responsabilidade dos gerentes de projetos, vistos como responsáveis pelo bom desempenho dos mesmos, por vezes a custos altíssimos, ou seja, caso tenha bom desempenho, o projeto poderá ser bem-sucedido, do contrário o custo pessoal pode ser dispendioso.

Dessa forma, ante a essas concepções e análises, observa-se a importância dos gerentes de projetos no contexto do GP, assim caso a instituição queira elevar os níveis de MGP, é preciso desenvolver estas competências. Retomando Barcaui e Rego (2019), os gerentes de projetos dotados de conhecimento são profissionais que atuam como vetores de ações, que levam organizações a adotarem melhores práticas de GP, dentre elas implantação do Escritórios de Projetos (EGP), adotados por organizações que detém maiores graus de MGP.

2.1.6 Escritório de Gerenciamento de projetos

Diversos autores descrevem o EGP como departamento da empresa voltado à gestão de projeto. Os formatos podem ser diversos, dependendo do entendimento da organização e da forma com que se prioriza o GP (CARVALHO; RABECHINI JR.,

2015; PRADO, 2015; PMI, 2017). Barcaui (2012) lista ainda algumas designações para *Project Management Office* (PMO):

Na literatura, o PMO pode ser referenciado por diferentes títulos: Escritório de Projetos (*Project Office*), Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*), Centro de Excelência (DINSMORE, 1999), *Project Support Office* (HILL, 2004), dentre outras designações. Algumas implantações são verificadas até mesmo sem um nome específico nenhum, mas fazendo um trabalho equivalente ao do PMO (BARCAUI, 2012, p. 9).

A literatura trata de diversos modelos de estrutura de EGP, estabelecidos segundo o nível hierárquico e enfoque dado na organização. Pellegrinelli e Garagna (2009) classificam as estruturas em:

EGP, que coordena e dar suporte aos projetos/programas; o escritório de suporte, que orienta-se a processos, escopo e direcionado a dar suporte; por fim o escritório de gerenciamento de portfólio, atua em nível estratégico, gerenciado o escopo, voltado a negócios e alinhado à direção, (PELLEGRINELLI; GARAGNA, 2009).

Moutinho e Kniess (2013) ressaltam que, apesar das diversas classificações, habitualmente os EGP's têm estruturas híbridas, flexíveis, que mesclam funções de outros tipos de estruturas. Ressaltam, ainda, a importância da implantação do EGP, enquanto um fator primordial para o estabelecimento de uma cultura de GP nas organizações contemporâneas, sobretudo nas IES do Brasil.

De acordo com Veras (2014), o PMO pode tornar a organização um centro de excelência em projetos. Há crescimento exponencial das EGPs nas organizações, de modo que a sua implantação objetiva unificar metodologia e do GP, otimizando a alocação dos recursos e propiciando apoio efetivo a equipes na geração de soluções baseadas em projetos. Dessa forma, também é uma forma de incentivar a cultura de GP dentro da organização.

Diversos autores considerem que o EGP deve ser composto por equipes e por gerentes de projetos dotados de competências em GP, com o intuito de atuar no planejamento e controle dos projetos, estabelecer e manter em utilização os padrões. Essas concepções permitem a configuração como meio de potencializar resultados e de alcançar maior maturidade em GP (KERZNER, 2015; PRADO, 2015; PMBOK, 2017; CARVALHO; RABECHINI JR., 2018; BARCAUI; REGO, 2019).

Dada a necessidade centralizar as ações, controlar os processos, disseminar as boas práticas na instituição e garantir o emprego de metodologias, ferramentas e

o cumprimento das estratégias da organização, recomenda-se a implantação para melhoria do desempenho do GP. Para Khalema *et al.* (2015), a maturidade do EGP agrega valor ao GP no âmbito organizacional.

Estudando a correlação entre a maturidade do EGP e a maturidade da gestão de projetos de uma organização, presume-se que o desempenho do projeto seja diretamente realizável a partir de níveis mais altos de maturidade da empresa (KHALEMA *et al.*, 2015).

De acordo com o entendimento de Barcaui e Rego (2019), dada a importância a elevação dos níveis de maturidade em GP, as organizações investiram na criação de EGPs a partir de: capacitação de profissionais, emprego de *software* e introdução de setores específicos para controlar os projetos.

Todas essas percepções no âmbito da gestão das organizações propiciaram um ambiente de transformações que determinaram avanços na gestão de projetos. Nesse cenário, surge a necessidade da avaliação do nível da MGP.

2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em um sentido literal, encontra-se nos dicionários a definição de maturidade como: estado, condição (estrutura, forma, função ou organismo) num estágio adulto; condição de plenitude, num último estágio de evolução e desenvolvimento; além de saber ou habilidade adquiridos.

As organizações estão sendo cobradas de forma constante a atingir melhores resultados em GP, sobretudo quanto ao tripé: custo, prazo e qualidade da entrega. Nesse sentido, percebe-se maior conscientização quando à importância estratégica de projetos e a maior percepção do valor da sua gestão. Portanto, as organizações precisam de amadurecer o GP (PRADO, 2015).

Os projetos e o efetivo gerenciamento fazem parte da vida das organizações, logo é necessário amadurecer para melhorar os resultados. “A opção inversa pode ser desagradável” (PRADO, 2015, p. 327). Com a crescente popularização do tema e na busca de mensurar a eficiência no uso de tal ferramenta gerencial, surgiram inúmeros mecanismos de avaliação de maturidade em gestão de projetos.

Ainda sobre esta questão, Carvalho e Rabechini Jr. (2015) observam algumas distinções entre organizações maduras e imaturas, que, em síntese, estão dispostas no quadro a seguir (Quadro 6):

Quadro 6 - Organizações imaturas X Organizações maduras

Organizações Imaturas	Organizações Maduras
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ad hoc</i>; processos improvisados por profissionais e gerentes. • Não é rigorosamente seguido e cumprimento não é controlado • Altamente dependente dos profissionais • Baixa visão do progresso e da qualidade atuais. • A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos • Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia • Custos de manutenção excessivos • Qualidade difícil de se prever 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerente com a linha de ação, o trabalho é efetivamente concluído. • Definido, documentado e melhorado continuamente. • Com o apoio visível da alta administração e outras gerências. • Bem controlado – fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle. • São utilizadas medições do produto e do processo • Uso disciplinado da tecnologia

Fonte: Produção própria (2020), adaptado de Carvalho e Rabechini Jr. (2006).

Observando a relação entre organizações maduras e imaturas, reforça-se a necessidade de evolução da MGP para melhoria dos resultados dos projetos e da própria instituição. As organizações buscam melhores resultados e vantagens competitivas, logo o MGP traz alguns benéficos a utilização de técnicas que melhorem a eficiência da execução de projetos (PAULK *et al.*, 1995). De acordo com entendimento de Prado (2015), o maior amadurecimento em GP propicia menores prazos, maior aderência aos custos previstos e entrega de resultados (*outcomes*).

O posicionamento de diversos autores converge para relevância de aumentar os níveis de amadurecimento da organização, nesse contexto, passa-se a tratar de alguns dos principais modelos de maturidade, que foram inspirados em Humphrey (1989). Este autor identificou níveis de maturidade no processo de desenvolvimento de projetos de TI, baseando-se, sobretudo, nas atitudes gerenciais encontradas na empresa, o que configurou o modelo CMM – *Capability Maturity Model* (CARVALHO *et al.*, 2003 *apud* CARVALHO; RABECHINI JR., 2006, p. 9).

Conforme Santos e Martins (2008), os modelos de maturidade contribuem para pavimentar o caminho do GP em direção ao amadurecimento e ao crescimento. Alinhando-se com estratégias organizacionais, busca identificar nível da maturidade atual, organizando o caminho para o desenvolvimento de novas capacidades, que contribuem para o sucesso dos projetos.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2018), na primeira onda do GP, o foco era o crescimento das competências; já na segunda onda, destacam-se as questões organizacionais. Nesse contexto, surgiram modelos de maturidade como forma de

atingir excelência e, dentre estes, destacam-se *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), além do *International Project Management Association* (IPMA), com certificado em quatro níveis para profissionais da área de projetos.

Vários modelos surgem a partir de 1990, grande parte inspirado no modelo de maturidade em desenvolvimento de software (SW-CMM), desenvolvido em parceria por *Systems Engineering Institute* e a Universidade *Carnegie-Mellon*. Muitos deles apresentam cinco níveis, assim como o SW-CMM, contudo diferem um pouco no conteúdo (PRADO, 2015).

O OPM3 da PMI não utiliza a classificação em níveis, mas sim em valores percentuais. Lista, ainda, alguns dos principais modelos baseados em cinco níveis, dentre eles: o *Center for Business Practices* (CBP); o *Project Management Maturity Model*, (Kerzner-PMMM); Modelo de Berkeley; *International: Structure for Projects* (ESI); *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO-MMGP) (PRADO, 2015).

O SW-CMM é descrito por Curtis, Hefley e Miler (2009) como sendo passos de evolução em escala, a fim de avaliar a maturidade dos processos dentro de uma organização, que, a partir do segundo passo, são formados por áreas chaves de processo, chamadas de *Key Process Areas* (KPA). Essas chaves correlacionam um conjunto de metas e de grupos de atividades, cumulativos. Ao cumprir o nível 5, a organização satisfaz todas as KPA's dos níveis.

Ainda segundo estes autores, outros modelos foram criados com o objetivo de integrar e evoluir o CMM, como o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), cuja sua representação se dá por estágio: 1 – Inicial, processos caóticos; 2 – Gerenciado, processos planejados, controlados e medidos; 3 – Definido, entendidos e bem caracterizados; 4 – Gerenciado quantitativamente, seleção de processos que contribuem para o desempenho dos demais processos e 5 – Otimizado, melhoria contínua de processo, com inovações e uso de tecnologias, medidos e avaliados (CURTIS; HEFLEY; MILER, 2009).

Sobre o OPM3, Marisco (2009, p. 35) relata que “no mundo, um dos modelos mais utilizados é o OPM3, criado pelo PMI e que utiliza a classificação em valores percentuais”. Quanto aos demais modelos, a classificação ocorre em cinco níveis, onde a análise se vale, principalmente, da avaliação comportamental dos elementos do GP, tais como: a metodologia, PMO, gerente de projetos, *stakeholders*, estrutura

organizacional, alta administração, etc. Ainda sobre este modelo, Prado (2015) relata o seu desenvolvimento e sua importância:

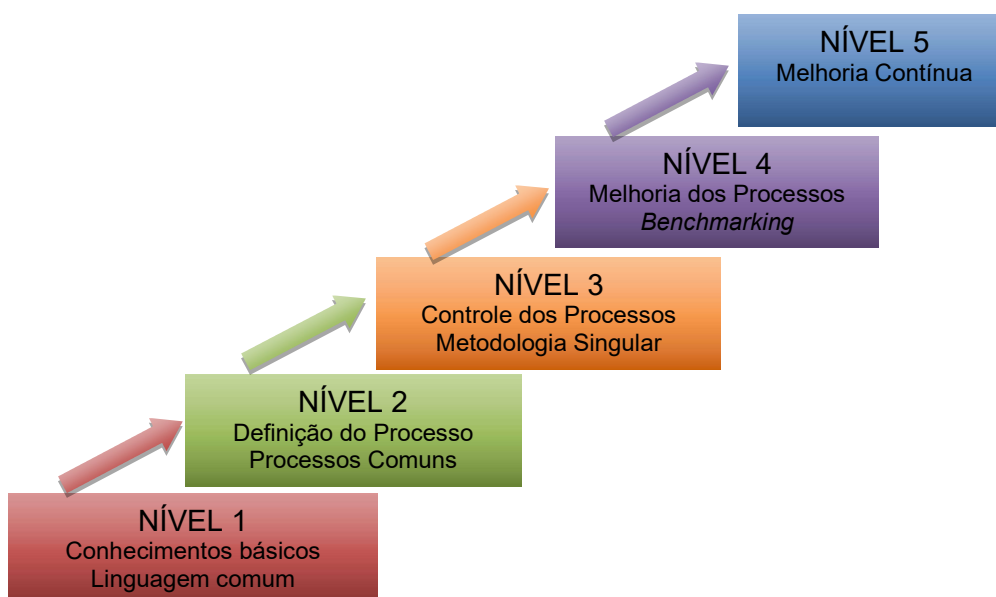
[...] PMI liberou o seu modelo de maturidade – OPM3 e em 2009 ofereceu a Versão 2. O modelo do PMI reflete a experiência dessa instituição em gerenciamento de projetos e foi desenvolvido num processo voluntário que envolveu quase 800 consultores de 35 países durante 6 anos. [...] Considerando o poder influenciador do PMI [...], o modelo OPM3 deverá se tornar um dos principais modelos de maturidade (PRADO, 2015, p. 2.584)

Apesar da relevância e difusão, o modelo OPM3 não está isento de críticas. Diversos autores argumentam que o modelo da PMI é repetitivo e burocrático; que não tem tradução para o português; não associa um grau mensurável à maturidade, e é de difícil entendimento (SOLER, 2005). Além disso, existem considerações de que o escopo é muito amplo e estrutura seja de alta complexidade (HILLSON, 2003).

Uma das referências em MGP é o PMMM, modelo desenvolvido por Harold Kerzner, da *Project Management Solutions*, que, segundo Miranda e Barbosa (2016), mede a MGP de uma organização, ao identificar os níveis de maturidade iniciais e áreas que precisam melhorar. Este modelo apresenta o plano para o desenvolver as capacidades do GP.

Segundo Santos *et al.* (2016), o PMMM é composto por cinco níveis e foca no processo de alteração da cultura da organização voltada aos processos de GP, sendo, pois, composto por 5 níveis, a seguir caracterizados (Figura 3).

Figura 3 - Níveis de Maturidade segundo o modelo PMMM



Fonte: Elaboração própria (2020), baseada em Kerzner (2015).

O modelo Kerzner-PMMM estabelece, pois, cinco níveis, assim como o CCM, embrião destes modelos. Parte-se do princípio que para se alcançar a excelência em GP, deve-se escalar todos os níveis. Por sua vez, Santos *et al.* (2016) descrevem as características das fases da MGP segundo o modelo PMMM, de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 7 - Níveis da maturidade em GP segundo o PMMM

FASES	DESCRIÇÃO
Fase 1 Embrionária	Linguagem Comum: Início da maturidade, sem gerentes de projetos, tem como foco treinamento das técnicas e formação de gerentes de projetos; embrião de uma linguagem única de projetos
Fase 2 Executivo	Processos Comuns: Implementa-se técnicas em escopo, prazo e custo, aparece a figura do gerente de projetos, compreende-se a importância da inserção de ferramentas para o GP
Fase 3 Gerente de Área	Metodologia Singular: Observa-se a existência da integração do processo, aproximando-se da sua unificação, capacitação contínua em GP
Fase 4 Crescimento	<i>Benchmarking</i> : Chegando a este nível de maturidade, nota-se a existência de um EGP, aprimoramento dos processos em GP, expandindo o desenvolvimento das melhores práticas por toda organização
Fase 5 Maturidade	Melhoria Contínua: A organização demonstra-se madura e passa a transferir conhecimento entre projetos, por meio de lições aprendidas

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em SANTOS *et al.* (2016)

Observa-se que as fases de evolução do modelo PMMM, trazem um crescimento exponencial da MGP e a partir Nível 3, colhe-se os benefícios mais efetivos da gestão de projetos. O modelo Prado–MMGP segue o mesmo princípio de evolução por níveis, trata-se de ferramenta de maturidade lançada em 2002, transformada em um modelo de maturidade e aplicada em diversas organizações brasileiras, além de ser aplicada na pesquisa de maturidade conduzida a partir de 2005 (PRADO, 2015).

Destacam-se como características básicas do referido modelo: ser pequeno, simples de usar, confiável, avalia a organização por setores; fornece resultados coerentes (robusto); universalidade (poder ser utilizado por diferentes categorias de projetos); mede aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no GP; conquista adeptos no Brasil e pode ser utilizado para se estabelecer um plano de crescimento, PRADO (2015)

Ainda sobre as suas características, o referido autor afirma que o modelo foi testado por várias pesquisas *Surveys*, realizadas no Brasil, onde foi possível efetuar

cruzamentos que permitiam fazer uma relação entre pontos positivos e negativos do MGP. Isso possibilitou o entendimento de que quanto maior a maturidade, maior o sucesso total do projeto e a sua percepção de agregação de valor do GP pela alta administração. Em contraponto, observou-se que quanto menor maturidade, maior fracasso, atraso e estouro de custos (PRADO, 2015).

Prado-MMGP é baseado no modelo IPMA e adaptado para o Brasil. Insere-se nas dimensões, assim, as competências em GP, comportamental e contextual, que são conceituadas como coleção de conhecimentos, atitudes pessoais, habilidades e experiências relevantes e necessários para ser bem-sucedido. Considera-se que a ferramenta (modelo) tem se mostrado confiável para se avaliar a maturidade de um setor da organização e ressalta que seu modelo possui aderência com as principais tendências em GP, como PMBOK-PMI (PRADO, 2015).

Ainda segundo este autor, existe relacionamento entre os níveis e dimensões da maturidade. Conforme Prado (2015), as dimensões evoluem conforme aumenta a maturidade de um setor de uma organização, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 4 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis

Nível	Dimensão da maturidade						
	Competência em GP	Competência técnica e contextual	Competência comportamental	Metodologia	Informatização	Estrutura organizacional	Alinhamento estratégico
5	Otimizada	Otimizada	Madura	Otimizada	Otimizada	Otimizada	Otimizado
4	Muito avançada	Forte avanço	Forte avanço	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Alinhado
3	Significativo avanço	Algum avanço	Mais avanço	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Significativo avanço
2	Básica	Básica	Algum avanço	Fala-se sobre o assunto	Software para tempo	Nomeia-se um responsável	Desalinhamento
1	Não há	Básica	Boa vontade	Não há	Dispersa	Não há	Desalinhamento

Fonte: Prado (2015, p. 813).

As sete dimensões estabelecidas pelo modelo Prado-MMGP, representam variáveis que serão analisadas para determinar os níveis de MGP. Sobre os modelos de MGP apresentados, faz-se um comparativo a seguir.

Quadro 8 - Comparação entre modelos de MGP

	CMM	KPMMM	OPM3	MMGP
Autor	SEI – Software Engineering Institute	Harold Kerzner	PMI – Project Management Institute	Darci Prado
Ano da Publicação	1991	2001	2003	2002
Orientação	Processos	Projetos	Projetos Programas e Portfólios	Projetos
Dimensão	Corporativa – Organizações de Software e Serviços de Tecnologia	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa e Setorial – Empresas orientadas a projetos
Instrumento de Coleta de Dados	Checklist	Questionário	Questionário	Questionário
Fonte de Consulta	Documento	Livro	Livro	Livro
Níveis de Maturidade	5 Níveis: Inicial; Repetido; Definido; Gerenciado; Otimizado.	5 Níveis: Linguagem Comum; Processos Comuns; Metodologia	4 Níveis: Padronização; Medição; Controle Contínuo; Aprimoramento.	5 Níveis: Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado; Otimizado.

Fonte: Adaptado de Kerzner (2015), Prado (2015), Carvalho e Rabechini Jr. (2018) e Campos (2019).

Depreende-se, diante dos achados literários, que os modelos estudados são efetivos para avaliar a MGP de uma organização, contudo optou-se pelo modelo de Prado-MMGP, pois, considerando o seu maior alinhamento à pesquisa acadêmica e às especificidades da universidade pública. Nesse contexto, detalha-se na próxima seção o modelo Prado-MMGP, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre a ferramenta que balizou a avaliação da maturidade de GP da UFBA.

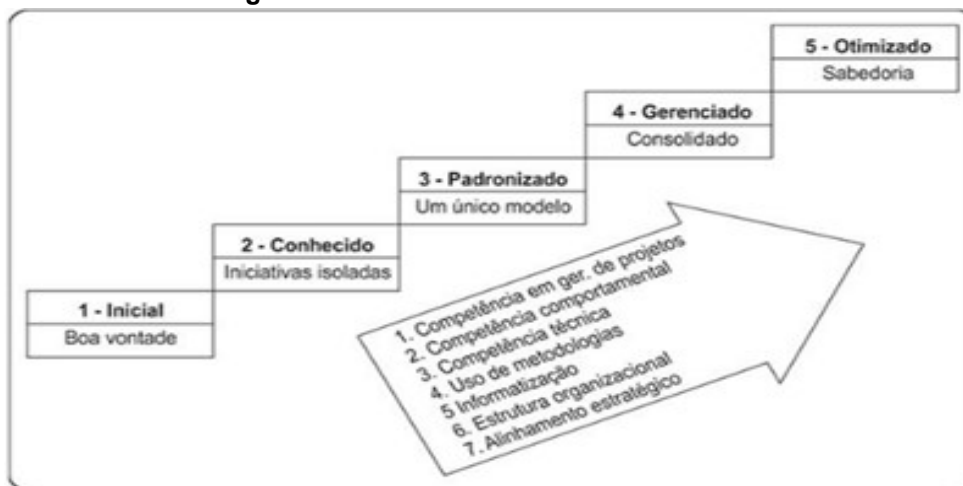
2.3 MODELO PRADO - MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO

O modelo foi construído para mensurar a evolução da gestão em determinado departamento e teve como diretrizes para sua construção: existência e uso das boas práticas de GP (empregada na criação do nível 3 de maturidade); a eliminação de causas que provocam anomalias; a melhoria contínua de processos; e a constante evolução de tecnologia e sustentabilidade (PRADO, 2015).

2.3.1 Níveis e Dimensões

O modelo Prado-MMGP está estruturado em 5 níveis e 7 dimensões, que abarcam processos, ferramentas, pessoas, competências, estruturas e estratégias, como demonstrado nas próximas figuras.

Figura 5 - Dimensões e Níveis de Maturidade



Fonte: Prado (2015, p. 529).

Os níveis evidenciados seguem escala de evolução, estabelecidas conforme as suas características. A Figura 6 demonstra, em síntese, as características de cada nível de maturidade, aprofundando seus conceitos (PRADO, 2015, p. 817):

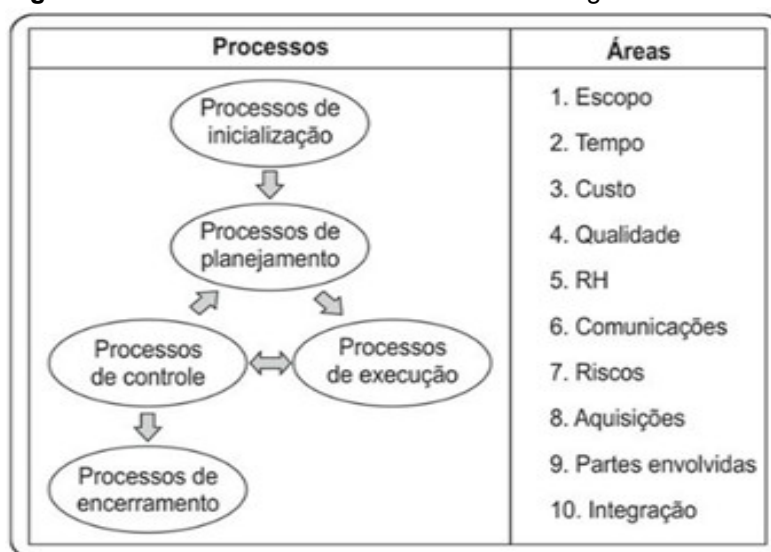
Figura 6 - Características dos níveis do modelo Prado-MMGP

Nível	Nome	Características	Sucesso total
1	Inicial (Ad hoc)	Projetos são executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual	Muito baixo
2	Conhecido (iniciativas isoladas)	Conhecimentos introdutórios de GP Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos	Baixo
3	Padronizado	Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se podem utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos	Melhoria significativa
4	Gerenciado	Eliminação (ou mitigação) das anomalias que atrapalham o sucesso dos projetos	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos	Geralmente acima de 90%

Fonte: Prado (2015, p. 817)

Os níveis 1 e 2 não apresentam resultados expressivos em gestão de projetos, como os alcançados nos níveis seguintes. De acordo com Prado (2015), para ter acesso aos níveis 3, 4, 5, onde o GP tem resultados mais expressivos, é importante estar alinhado às tendências mundiais, como o PMBOK, adequar-se ao tipo da organização ou setor e respeitar a cultura gerencial existente. O modelo descreve, também, as áreas de processos segundo o PMI que servem de base para a concepção do modelo, conforme Figura 7.

Figura 7 - Processo e áreas de conhecimento segundo o PMBOK



Fonte: Prado (2015, p. 470)

Para se atingir o nível 3, torna-se necessário que os envolvidos no GP sejam treinados no modelo padronizado, que estejam em uso metodologia e informatização, uso de *baseline*, de medição de desempenho ao final do projeto, levantamento de dados de anomalias sobre custo, prazo e qualidade. São aspectos básicos para ascender aos níveis 4 e 5: a eliminação de anomalias, a implantação de boas práticas à medida em que o GP amadurece e o uso de tecnologia e de inovação (PRADO, 2015), como a seguir apresentados.

Quadro 9 - Aspectos importantes à evolução ao nível 4 e 5 de MGP

NÍVEIS	ASPECTOS IMPORTANTES
PARA EVOLUÇÃO AO NÍVEL 4	Anomalias: as práticas de GP de uma organização são aquelas que produzem resultados. Contudo, para garantir melhores indicadores de resultados, deve-se impedir a ocorrência de anomalias, aspecto fundamental para a evolução ao nível 4. Nesse sentido, deve-se: coletar dados de performance de projetos (sucesso, atraso, estouro de custos, aderência ao escopo inicial, etc.); analisar os dados (Pareto, etc.); identificar principais causas de anomalias; eliminar (ou mitigar) causas gerenciáveis.
PARA EVOLUÇÃO AO NÍVEL 5	Inovação Tecnológica: considera-se que a inovação tecnológica e processos é fundamental para a evolução, principalmente caso se deseje atingir o nível 5 de maturidade. Por meio da inovação, ocorrem os grandes saltos de produtividade permitindo otimização de produtos e processos.
COMUNS À EVOLUÇÃO AOS NÍVEIS 4 E 5	Boas práticas: amadurecimento das práticas, traz consigo as boas práticas e por consequência passa a ter boa governança dos projetos. Com a implantação de rituais de melhoria contínua, contribui-se para o constante aperfeiçoamento e otimização das práticas, envolvendo processos e produtos.

Fonte: Elaboração própria (2020), baseada em Prado (2015, p. 455-476)

Segundo o entendimento de Prado (2015), as dimensões estão presentes em cada nível de maturidade, conforme o requerimento de cada um deles. A exceção é o Nível 1, que não possui nenhum requerimento. No Quadro 10, abaixo, mostra-se um resumo das características das dimensões da maturidade.

Quadro 10 – Características das dimensões do modelo Prado-MMGP

Dimensões	Características
Competência em GP	Os envolvidos com GP devem ser competentes, aglutinar os conhecimentos e a experiência com ferramentas como ICB, PMBOK e IPMA.
Competência Técnica e Contextual	Os envolvidos com GP devem ser competentes, aglutinar conhecimentos e experiência relacionadas as questões técnicas, tais como: bem, serviço ou resultado; finanças, negócio e seu modelo produtivo.
Competência Comportamental	Os envolvidos com GP devem ser competentes, aglutinar os conhecimentos e a experiência em aspectos comportamentais, como: a organização, liderança, negociação e motivação.
Uso de Metodologia	Utilização da metodologia adequada a GP, que engloba ciclos de projeto que precisam de acompanhamento, que vá além da fase de Implementação, chegando até o <i>Business Case</i> .
Informatização	A informatização é um aspecto relevante, todo GP deve ser informatizado, com os sistemas de fácil utilização, que permitam a correta tomada de decisão. e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto.
Alinhamento Estratégico	Projetos devem ter alinhamento estratégico com organização. Os processos são executados com agilidade e qualidade. As ferramentas são informatizadas e a estrutura organizacional é adequada.
Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional é adequada desde o <i>Business Case</i> , como também para etapa de Implementação, nesta geralmente envolve gerentes de projetos, PMO, comitês. Devem ser definidas funções e normatizações relativas à autoridade/poder entre gerentes e diversas áreas envolvidas com os projetos

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do site www.maturityresearch.com (2017).

A próxima seção traz um panorama do questionário, da avaliação e plano de crescimento, segundo o modelo Prado-MMGP.

2.3.2 Questionário, Avaliação e Plano de Crescimento

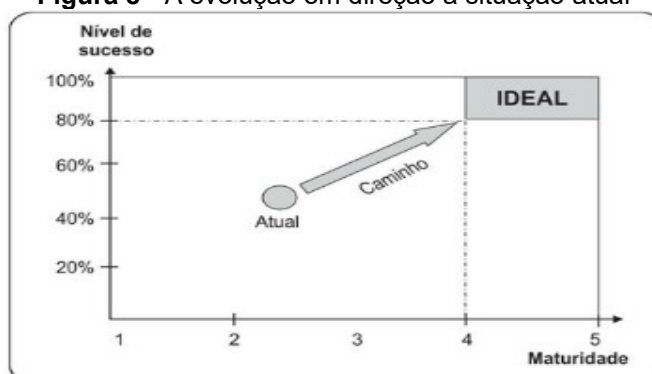
Segundo Prado (2015), avaliar a MGP em determinado setor da organização é alinhar-se com tendências mundiais de negócios, de maneira a ser realizada com honestidade e critério.

A avaliação da maturidade é feita por meio de questionário de 40 questões. Todavia, exige-se que o cenário avaliado seja praticado por no mínimo 2 anos e que tenha uma significativa quantidade de projetos executadas. Além disso, deve ser respondido por profissionais que entendam o setor (chefe, coordenador ou o auxiliar direto) e que esteja bem informado de como os projetos são gerenciados (pessoal envolvido, treinamento, fornecedor, dentre outros) (PRADO, 2015).

Prado (2015) afirma que, pelo questionário, é possível avaliar a MGP com um grau de acerto satisfatório, e também ressalta que é fundamental que as respostas sejam dadas com seriedade e honestidade. O autor alerta, ainda, que a percepção do avaliado é importante e que este deve evitar ser muito conivente, para que seja possível traçar um plano de crescimento adequado.

O autor adverte que a existência de insatisfação com o nível de sucesso na execução dos projetos é fator determinante para iniciar a avaliação da maturidade. Caso se constate que o valor está abaixo de 4 (o que é muito provável), faz-se necessária a elaboração de plano de crescimento para alcançar este nível (PRADO, 2015), conforme demonstra a seguir.

Figura 8 - A evolução em direção a situação atual



Fonte: Prado (2015, p. 323)

Para Prado (2015), o próximo passo é iniciar o plano de crescimento, porém esse processo é um desafio complexo, ainda mais em organizações que tenham a estrutura matricial, em que o GP tenha que interagir com os outros setores. Dessa maneira, o esforço para o crescimento da maturidade vai demandar colaboração de outros setores mais ou menos colaborativos. Para isso, torna-se fundamental o apoio explícito da alta administração.

O modelo PRADO-MMGP é disponibilizado no site do *Maturity by Project Category Model – MPCM* (www.maturityresearch.com.br), onde se pode verificar as pesquisas sobre a maturidade realizadas no Brasil, desde 2015, além de identificar setores similares à organização e fazer comparações, bem como usar o questionário para fazer avaliação de um setor (departamento) da organização (PRADO, 2015).

Na seção seguinte, são descritos procedimentos metodológicos, contando os caminhos percorridos para se alcançar os objetivos propostos, a partir de um planejamento adotado para a consecução da pesquisa, contemplando o tipo de estudo, o instrumento de coleta de dados, a amostra, a análise e a interpretação dos resultados.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O Mestrado Profissional surge com alternativa para busca de conhecimentos específicos, com vistas a, dentre outras coisas, produzir melhores resultados para as instituições. A pesquisa científica presente nas universidades é reconhecida no meio profissional, visto que, além dos conhecimentos teóricos, produz inovações para o desenvolvimento dos processos de trabalho.

Com relação aos objetivos predefinidos para este trabalho de pesquisa, buscou-se um referencial teórico para compreensão do GP e, sobretudo, sobre a MGP, tema principal desta pesquisa. Para a escolha do modelo de avaliação da maturidade da UFBA, considerou-se aquele com maior aderência aos propósitos da pesquisa e às especificidades da Universidade, optando-se pelo modelo Prado-MMGP, elaborado pelo docente da UFMG e consultor de empresas privadas, prof. Phd. Darcy Prado (PRADO, 2015), fundador dos capítulos da PMI em Minas Gerais e Paraná.

Considerou-se, ainda, sua ampla difusão, sobretudo em meios acadêmicos no Brasil, além da possibilidade da realização de *benchmarking*, a partir da comparação dos resultados da UFBA com a pesquisa realizada pelo site MMCP de Archibald & Prado.

A presente pesquisa valeu-se dos métodos qualitativo e quantitativo. Sobre tal integração, Landim *et al.* (2006) ponderam a importância de cada uma delas, pois, segundo suas características, são importantes para as ciências como ferramentas de revelação dos objetos específicos. Ainda sobre o assunto, apontam diferenças no modo de se conceber a pesquisa em face das diferentes referências para perceber e interpretar fenômenos.

Sinalizam, também, que, apesar das distinções de ênfase e da forma, estes métodos não se excluem e nem se opõem; na verdade, se complementam visando desvendar as faces de determinado fenômeno (LANDIM *et al.*, 2006). Dentro dessa seara de pesquisa, Paranhos *et al.* (2016) consideram que cada abordagem tem as suas vantagens e limitações e que sua associação possibilita a utilização do que há de melhor em cada uma para responder uma questão de pesquisa.

Seguindo o modelo de Prado-MMGP, foi empregado o método quantitativo, onde, conforme Lakatos e Marconi (2008, p. 284), reduz-se as amostras sintetizando dados de forma numérica e tabulando-os. Silva *et al.* (2015) ressaltam a importância

da análise qualitativa, a fim de explicar fenômenos da pesquisa quantitativa, onde os resultados são apresentados por meio de números.

Com o fim de conhecer mais a fundo as percepções dos atores envolvidos sobre o GP na UFBA, empregou-se a abordagem qualitativa que, para Lakatos e Marconi (2008), não admite demasiadas estruturações prévias, regras, hipóteses e variáveis antecipadas. As teorias são aplicadas durante a investigação, entretanto o pesquisador precisa ter minimamente conhecimento da teoria e planejamento, para não se perder no arcabouço que lhe serve de teoria.

Trata-se este estudo de pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever a realidade. Enquadra-se no que caracteriza Gil (2002), ao considerar a presente pesquisa como uma investigação que descreve características de um determinado fenômeno, população, estabelecendo relações entre variáveis.

Seguindo essa linha de pensamento, Rampazzo (2005) indica que este tipo de pesquisa busca observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos e fatos, sem a manipulação e interferência do pesquisador. Ainda sobre tal questão, Furtado e Duarte (2014) consideram que esta tipologia restringe-se a constatar algo que existe por meio de narrativas que permitam conhecer a natureza, as características, a composição e os processos que constituem o fenômeno.

Para o diagnóstico quantitativo do MGP da UFBA, aplicou-se o questionário, por meio de pesquisa *Survey*, tendo em vista que, conforme a concepção de Prado (2015), tal procedimento é reconhecidamente testado e compreendido em várias pesquisas disponíveis. Para Fink (1995), este estudo trata da possibilidade de fazer a pesquisa por amostragem, desde que seja representativa da população.

A UFBA, campus Salvador, foi eleita como *locus* desta pesquisa, limitando-se, por amostragem, a setores/departamentos das Unidades Acadêmicas (UAs) e aos órgãos da Administração Central (ACs), que tinham projetos ativos e/ou concluído todas as fases. Para tanto, foi contemplado o quinquênio 2015/2019, considerando, assim, os critérios determinados pelo modelo Prado-MMGP.

Nesse diapasão, o recorte amostral foi composto por setenta e um subsetores, que, associados em conjunto de setores, perfazem um total de trinta e dois UAs e ACs, mapeadas com base nos relatórios extraídos no Módulo Projetos e Convênios do (MPC) do Sistema de Patrimônio Administração e Controle da (SIPAC).

Destacam-se no Quadro abaixo, as UAs e ACs que foram alvo da pesquisa.

Quadro 11 - Unidades Acadêmicas Pesquisadas

Unidades Acadêmicas (20)	Setores da Administração Central (12)
Escola de Administração (EAUFBA)	Gabinete da Reitoria
Escola de Nutrição (ENUFBA)	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD)
Escola Politécnica (POLIUFBA)	Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação (PROPCI)
Faculdade de Arquitetura (FAUFBA)	Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEXT)
Faculdade de Ciências Contábeis (FCC)	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN)
Faculdade de Direito (FDUFBA)	Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
Faculdade de Educação (FACED)	Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD):
Faculdade de Medicina da Bahia (FAMED)	Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)
Faculdade de Odontologia (FOUFBA)	Superintendência de Educação a Distância (SEAD)
Instituto de Ciências da Saúde (ICS)	Editora da Universidade Federal da Bahia (EDUFBA)
Instituto de Física (FISUFBA)	Coordenação de Convênios de Contratos Acadêmicos (CCCONV)
Instituto de Geociências (IGEO)	Hospital Universitário Edgard Santos (HUPES)
Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC)	
Instituto de Letras (LETRAS)	
Instituto de Matemática e Estatística (IME)	
Instituto de Psicologia (IPS)	
Instituto de Química (IQUFBA)	
Instituto de Saúde Coletiva (ISC)	
Escola Politécnica (POLI)	
Instituto de Geociências (IGEO)	

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do Estatuto e Regimento da UFBA (2010 p. 63-64) e do Regimento Interno da Reitoria (2013, p. 3-4).

Por ser, dentre as fundações credenciadas, a que executa a maior parte dos projetos da UFBA, de forma complementar, o mesmo processo de pesquisa também contemplou as percepções dos gestores e seus auxiliares diretos, de três setores da FAPEX: Direção, Gerência de Projetos (GEPRO), Coordenação de Prestação de Contas (CPCON).

Utilizou-se diferentes meios para obter os dados necessários ao atingimento do objetivo da presente pesquisa. Para a coleta dos dados secundários, realizou-se, na primeira etapa, o levantamento bibliográfico, por vários meios físicos e digitais existentes, a exemplo do *Scielo*, *Google Acadêmico*, *Kindle*, em que se buscaram as fontes principais, como livros, artigos, dissertações, teses, etc. Esses estudos foram compreendidos em um recorte de publicação entre 2015 a 2020, a fim de descrever o conhecimento mais atualizado e catalogado sobre GP e, sobretudo, sobre MGP, principal objeto desta pesquisa.

Os estudos teóricos foram fundamentais para melhorar a compreensão sobre o GP e etapas do MGP, além de auxiliarem na análise e também interpretação dos resultados da MGP. Já a pesquisa documental, por sua vez, possibilitou uma melhor compreensão das estruturas e das normas relacionadas ao GP da UFBA, além de

permitir o mapeamento dos setores e respectivos gestores e auxiliares diretos, que atendiam aos critérios do modelo Prado-MMGP.

Na segunda etapa, efetivou-se a pesquisa documental, extraindo-se dados dos normativos legais internos e externos, banco de dados dos sistemas utilizados para o GP da Universidade, documentos institucionais, como exemplo: do Estatuto e Regimento Interno da UFBA, do Regimento Interno da Reitoria, do Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Relatório de Gestão.

Na terceira etapa, procedeu-se à pesquisa de campo, após a realização do Teste Piloto, que, segundo *Hulley et al. (2013)*, é um estudo preliminar, de escala menor, visando analisar a viabilidade, custo, tempo e possíveis eventos adversos, além do tamanho e efeito da pesquisa.

Tal procedimento foi fundamental para adequar a pesquisa à realidade atual impactada pela pandemia do *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)*, ficando evidente a necessidade de substituir a coleta de dados e do *Brainstorming, in loco*, sugeridos no modelo, por ferramentas virtuais como *Google Forms*, que favorece a aplicação de questionários e o *Google Meet*, onde são possíveis as realizações de entrevistas com gestores e/ou auxiliares diretos das UAs e ACs.

Segundo Carmo e Ferreira (2008), na elaboração do questionário, devem ser levados em consideração: tema, conteúdo, vocabulários empregados e coerência. Foi aplicado o questionário do modelo Prado-MMGP, testado e aprimorado desde 2005, por meio de várias pesquisas, disponíveis no site MPCM de Archibald & Prado.

Para Prado (2015), o questionário divide-se em 4 seções, em que são avaliados os níveis 2, 3, 4 e 5, com perguntas relativas às dimensões, tendo todas as perguntas 5 questões, com exceção do nível 5, com somente 2. A estas questões são atribuídos valores e características, como demonstrado a seguir.

Quadro 12 - Valores das opções do questionário e situação dos níveis

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0
Nível 2 Conhecido	Totalmente consolidado	Levemente abaixo no item A	Muito abaixo do item A	Planos sendo feitos	Assunto ignorado
Nível 3 Padronizado	Implementado de forma adequada	Levemente abaixo no item A	Muito abaixo do item A	Estudos sendo feitos	Desconhece o assunto
Nível 4 Gerenciado	Implementado aperfeiçoado	Levemente abaixo no item A	Muito abaixo do item A	Efetuada medidas de aperfeiçoamento	Nada tem sido feito

Nível 5 Otimizado	Otimizado, ao menos, em dois anos				O cenário não atende ao item A
----------------------	---	--	--	--	--------------------------------------

Fonte: Prado (2015, p.1311-1336)

Como complemento, efetivou-se, a partir da amostragem, entrevistas com oito gestores e/ou auxiliares diretos das UAs e ACs, selecionados conforme os critérios determinados pelo modelo. Esse procedimento buscou, pois, levantar a percepção dos gestores sobre o GP na UFBA, evidenciando a compreensão dos mesmos sobre as especificidades da Universidade e buscar sugestões para desenvolver seu nível de MGP, fundamentais para a elaboração do Planos de Crescimento. Fraser e Gondim (2004) consideram que, por privilegiar a fala dos atores sociais, a entrevista na pesquisa qualitativa é apropriada para essa modalidade de estudo, cujo objetivo é identificar como as pessoas percebem os fatos.

As questões abordaram as dimensões estabelecidas por Prado (2015) e os padrões predominantes do GP, como o Guia PMBOK, buscando relacioná-los a uma realidade institucional durante a entrevista. De acordo com Matos (2005) e Brito e Júnior (2012), a entrevista auxilia no esclarecimento e enriquece os significados relacionados às atitudes, situações e comportamentos humanos, aperfeiçoando o levantamento e sua interpretação.

No desenvolvimento do instrumento de pesquisa, aplicou-se a tipologia semiestruturada, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação, utilizando-se de perguntas abertas respondidas em um diálogo informal (LAKATOS; MARCONI, 1991). Buscou-se, assim, conhecer o nível de maturidade dos setores, em média o da UFBA e, adicionalmente, saber o nível da MGP da FAPEX, com a pretensão de realizar um paralelo entre ambas. Essa etapa buscou, também, levantar percepção de atores envolvidos, por meio de entrevistas, com base em questões elaboradas segundo às dimensões do modelo de Prado (PRADO, 2015) e padrões de referência em GP, para investigar as dificuldades enfrentadas e propor sugestões de melhoria para elevar o nível de MGP da UFBA.

As dificuldades iniciais enfrentadas com a pandemia da COVID-19 trouxeram outras prioridades e preocupações, além de determinar novos conceitos do ponto de vistas das relações humanas e profissionais, sobretudo àquelas ligadas ao uso das plataformas tecnológicas. Estas questões representaram, pois, um grande desafio a vidas de todos e impactaram diretamente na presente pesquisa.

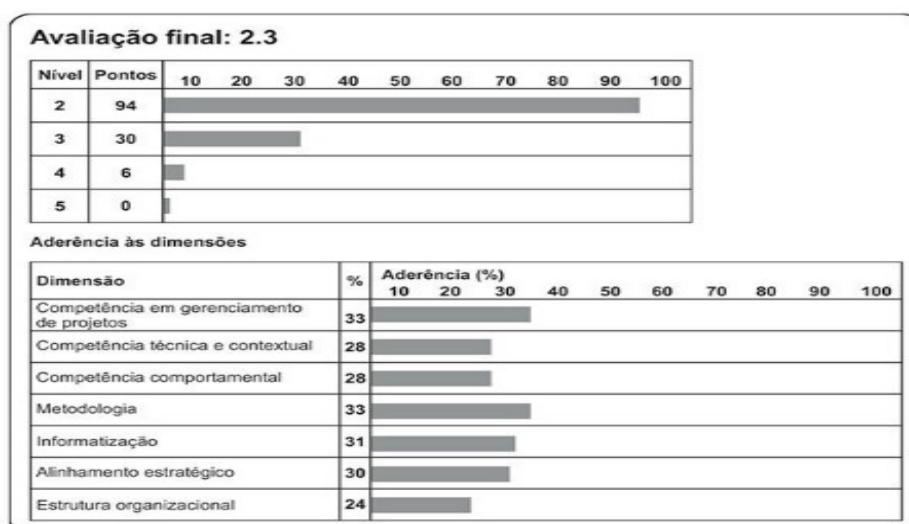
Apesar disso, a tecnologia passou a ser importante aliada neste processo, tornando-se solução para as diversas ações, como a coleta de dados qualitativos e quantitativos. As dificuldades de início enfrentadas não suplantaram possibilidades oferecidas, como a utilização de ferramentas *Zoom* e *Google Meet* para realização de entrevistas, do *GoogleForms* para a elaboração e envio dos questionários, do *Microsoft Excel*, para tabulação, sumarização e associação dos dados qualitativos

A utilização do *WhatsApp* foi fundamental para a distribuição e interação com os atores envolvidos, sobretudo quando da solicitação de novo preenchimento dos questionários. Ressalta-se, nesse sentido, que a interação também foi facilitada pela relação rotineira deste pesquisador com o público-alvo da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (1991), o passo seguinte após coletar os dados é disponibilizá-los em tabelas, para facilitar verificação das inter-relações. A tabulação é a fase do processo estatístico que possibilita sintetizar e representar os dados e as informações graficamente. O modelo de Prado-MMGP segue este princípio e, ao se finalizar a resposta da maturidade, obtém-se o resultado dividido em três partes: Avaliação Final da Maturidade (escalar), Aderência aos Níveis (gráfico) e Aderência às dimensões (gráfico).

O resultado da avaliação da maturidade é demonstrado a seguir (Figura 9).

Figura 9: Resultado da avaliação da maturidade

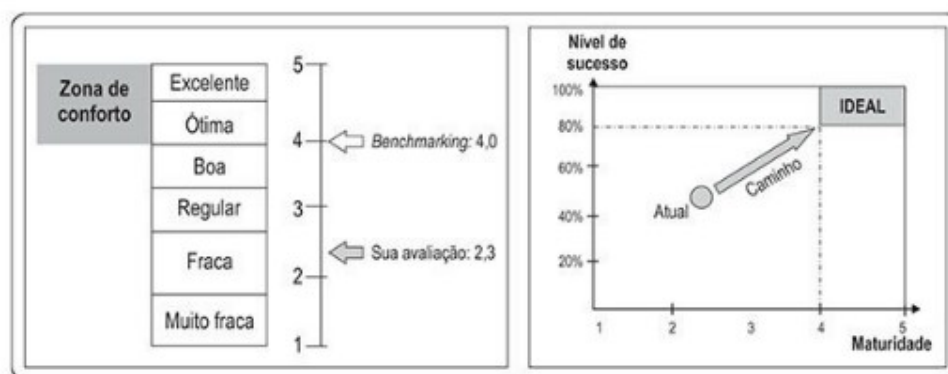


Fonte: Prado (2015, p. 1346)

Lakatos e Marconi (1991, p. 93) elucidam ainda que a “análise é a tentativa de evidenciar as relações entre fenômeno estudado e outros fatores”, o que pressupõe a capacidade do pesquisador em dar sentido mais amplo às respostas. Para Prado

(2015), tanto a Avaliação Final da Maturidade (AFM) quanto às de Aderência aos Níveis (AN) e Aderência às Dimensões (AD), são utilizados para estabelecimento do Plano de Crescimentos, conforme indica o modelo Prado-MMGP. Ainda de acordo com Prado (2015), após a avaliação, surgem as conjecturas sobre crescer ou não, o que faz com que para a tomada de decisão seja importante se fazer questionamentos como: esses resultados encontrados são bons? Estamos gerenciando adequadamente os projetos? O GP está alinhado à nossa percepção sobre o assunto? Surgindo o interesse de se fazer comparações com outras organizações, a fim de se concluir a pertinência de crescer ou não. Para tanto, é necessária a avaliação de cenário: cenário interno (avaliação da eficiência e satisfação) e externo (*benchmarking*). A figura a seguir demonstra a comparação dessa ferramenta.

Figura 10 - Comparação de resultados (*benchmarking*)



Fonte: Prado (2015, p. 1498)

Prosseguindo na avaliação, fez-se o *benchmarking* dos resultados da MGP da UFBA, com os setores e organizações correlatas, aproveitando as possibilidades da pesquisa realizada no site MPCM de Archibald & Prado, baseada no modelo Prado-MMGP.

Conforme Prado (2015), conhecer o seu estágio atual e elaborar um plano de crescimento é o que toda a organização deseja. Entretanto, é preciso certificar-se da presença de condições favoráveis para o crescimento, respondendo às seguintes questões: É possível crescer? Há condições de se apoiar o plano? Há clima e também recursos financeiros para isso? A execução poderá ser bem sucedida?

Baseado no levantamento da AFM sobre dificuldades enfrentadas e possíveis sugestões de melhorias advindas dos gestores e experiência prática do pesquisador,

elaborou-se um plano para melhoria do nível de MGP da UFBA, sem, contudo, ter-se a ambição de propor o Plano de Crescimento, em virtude do pouco tempo da pesquisa e, também, das limitações impostas pela pandemia da COVID-19.

As ferramentas metodológicas demonstraram-se adequadas para se atingir o objetivo deste estudo. O modelo de Prado alinha-se às especificidades da UFBA, sobretudo considerando o seu alto grau de departamentalização.

Os seus métodos para coleta dos dados, questionário e o *benchmarking* são de fácil aplicação em relação a outros modelos, tendo em vista a simplicidade e a quantidade reduzida das questões. As proposições e resultados encontrados dentro da ótica do estudo se mostraram adaptáveis e também exequíveis, características fundamentais em períodos curtos de tempo, sobretudo sem as pressões e limitações impostas pelo isolamento social.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo, apresenta-se a análise documental sobre os seguintes temas em evidência: GP na UFBA; as estruturas organizacionais voltadas ao GP; Normas correlatas; Papel das Fundações de Apoio, a partir dos documentos institucionais, normativos legais vigentes e dos dados extraídos do MPC do SIPAC.

Em seguida, procedeu-se à avaliação da MGP da UFBA e também da FAPEX, considerando-se os dados obtidos pelos questionários, tomando, como referência, o modelo de Prado-MMGP, cuja avaliação, dividida em três partes, determinou a AN, a AD e a AFM, apresentadas pela UFBA e FAPEX.

Além disso, procedeu-se ao *benchmarking* do MGP da UFBA, com setores e as organizações correlatas, a partir dos dados da última pesquisa realizada pelo site MMCP de Archibald & Prado. Como conclusão, apresenta-se o Plano de Ações para o desenvolvimento do Gerenciamento de projetos da Universidade (PAGP/UFBA).

Assim sendo, pelo que se apreendeu na pesquisa, a UFBA tem uma estrutura organizacional bastante departamentalizada e matricial. Relacionado ao GP durante as fases dos projetos, há diversas interações entre setores, sejam eles acadêmicos ou administrativos.

Para a análise da MGP de uma organização, é primordial o entendimento do contexto onde ela será executada. Algumas características influenciam na forma de gerenciar projetos: fatores ambientais e ativos de processos organizacionais. Sobre fator ambiental, consideram-se: a estrutura e cultura organizacional, infraestrutura e recursos tecnológicos disponíveis. Por ativos de processos organizacionais, têm-se: os processos, as políticas e os procedimentos, bem como a base de conhecimento da instituição PMI (2017).

4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E NORMAS CORRELATAS

De acordo com o art. 1º do Estatuto da UFBA (2010, p.19), esta universidade – instituída pelo Decreto-Lei nº 9.155, de 8 de abril de 1946 e reestruturada pelo Decreto nº 62.241, de 8 de fevereiro de 1968 – é uma autarquia com autonomia didático-científica, administrativa, patrimonial e financeira, nos ditames da lei e do presente Estatuto.

Estão presentes na Visão, Missão e nos Valores da UFBA (PDI 2018-2022) alguns princípios que corroboram com o objeto desta pesquisa. Observa-se que a UFBA considera importante, em sua Missão, disseminar o conhecimento, buscando elevar seus padrões técnicos e éticos.

Em sua Visão, a UFBA preza esta ser reconhecida pela excelência por meio do modelo de governança e gestão que visa o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural. Dessa maneira, considerando-se que os projetos permeiam a organização, a sua gestão eficiente é primordial para se atingir a Missão, a Visão e os Valores da Universidade.

A UFBA executa uma diversidade abrangente de projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de inovação. Estes partem das unidades universitárias, perpassando diversos setores da mesma, sendo a centralização, o acompanhamento e o controle das informações realizados pela Coordenação de Convênios e Contratos Acadêmicos (CCCONV), que, por sua vez, atua em observância e consulta ao Sistema de Controle o Módulo de Projetos e de Convênios (MPC), além do Protocolo do SIPAC, mecanismos onde são registrados todos os dados relativos às fases dos projetos.

Conforme a Resolução nº 006/2013-CONSUNI, dentre outras normativas, a gestão do projeto cabe às coordenações dos projetos, comumente assumidas por docentes, que, além de assumirem as suas funções basilares relacionadas à ensino, pesquisa e extensão, acumulam também as obrigações administrativas, assumindo, pois, funções similares aos gerentes de projeto.

Todavia, grande parte dos projetos contam com a assessoria das UAs e ACs e de outros setores da UFBA, em especial a CCCONV, que auxilia na consecução das etapas dos ciclos dos projetos, interagindo em conjunto com as coordenações de projetos, diversas áreas internas e instituições parceiras, dentre elas, contratantes, financiadores e concedentes, além das Fundações de Apoio.

As atividades-fim e atividades-meio da instituição necessitam da elaboração de projetos que, para sua realização, utilizam-se de várias competências distribuídas pela estrutura organizacional. Os processos do GP são contemplados em normas internas, das quais podem ser destacadas: Regimento Interno e o Estatuto da UFBA (2010); Resolução nº 03/2012 do Conselho de Pesquisa e Extensão (CAPEX) e a Resolução nº 06/2013, do Conselho Universitário (CONSUNI), que regimenta, dessa forma, a relação com as Fundações.

Dentro desse panorama de estudo e considerando as legislações que versam sobre a temática, observa-se que é possível atuar em projetos de interesse recíproco entre partícipes (convênios e Acordos de Cooperação) ou prestar serviços de interesse do contratante (contrato), desde que enquadrados às atividades acadêmicas, conforme estabelece a Resolução CAPEX n° 03/2012.

Logo, o GP da UFBA atua, prioritariamente, em dois segmentos principais: quando de acordo com seu planejamento estratégico, na busca por meio de projetos implementar ação específica e ao ser estimulado a prestar serviços para atender as necessidades de determinado parceiro (cliente).

Conforme o art. 2º do Estatuto da UFBA (2010), a seção da Atividade-Fim da Universidade, Capítulo I, das Atividades de Ensino, traz alguns artigos relacionados à realização de parcerias institucionais e atividades do GP, estabelecidas por meio de projetos, nas quais destacam-se as descritas no quadro abaixo:

Quadro 13 - Normas internas relacionadas ao GP

Objetivos institucionais
<p>[...] II - gerar e propagar conhecimentos, saberes e práticas no campo das ciências, das artes, das culturas e das tecnologias;</p> <p>III - propiciar formação, educação continuada e habilitação nas diferentes áreas de conhecimento e atuação, visando ao exercício de atividades profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade;</p> <p>[...] V - promover a extensão universitária, visando à difusão de avanços, conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e artística e pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição;</p> <p>VI - contribuir para o processo de desenvolvimento local, regional, nacional e global, realizando estudo sistemático de seus problemas e formando quadros científicos, artísticos e técnicos de acordo com suas necessidades;</p> <p>[...] IX - manter a Universidade aberta à participação da população, promovendo amplo e diversificado intercâmbio com instituições, organizações e movimentos da sociedade;</p> <p>X - implementar e cultivar princípios éticos na formulação e implementação de políticas, planos, programas e iniciativas que concretizem suas atividades-fim.</p> <p>Parágrafo único. A Universidade poderá exercer outras atividades no interesse da sociedade [...]</p>

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do Estatuto e Regimento da UFBA (2010, p. 19)

Na seção das Atividades de Pesquisa, de Criação e Inovação e de Extensão Universitária, em seu art. 46, dispõe o Estatuto da UFBA (2010) que estas atividades obedecerão às diretrizes traçadas pelo CAPEX, em conformidade com o Regimento Geral da Universidade. Ademais, o Parágrafo Único do mesmo artigo dispõe que, no orçamento da UFBA, serão destinados os recursos específicos para as atividades supracitadas, sem prejuízo dos que venham a obter de outras fontes (UFBA, 2010).

O Estatuto da UFBA (2010) estabelece, ainda, no âmbito do art. 2º, um rol de atividades essenciais, impulsionadas pela sua administração institucional, dentre

elas ensino, pesquisa, criação, inovação e a extensão universitária.

As atividades de pesquisa, de criação e inovação compreendem as seguintes vertentes: a concepção, a participação, a realização e a coordenação de projetos e programas geradores de conhecimento filosófico, científico e tecnológico e a criação artística e cultural. Além disso, institui, em seu § 3º, que as atividades de extensão integram projetos e programas de formação continuada e integração da universidade com instituições públicas e privadas, organizações não governamentais e empresas e movimentos sociais (UFBA, 2010).

Retomando o que explicitam os autores, é inerente às instituições públicas a elaboração de projetos que necessitam ser gerenciados, sobretudo por sua maior complexidade no ambiente (POISTER *et al.*, 2010; CARVALHO; RABECHINI JR., 2015; RAMAZANI; JERGEAS, 2015). No âmbito da UFBA, essa realidade não é, no todo, diferenciada, uma vez que se considera a importância dos projetos para se cumprir a sua missão e também alcançar sua visão.

Compreende-se, para tanto e para a consecução de melhores resultados em gerenciamento de projetos, como importante celebração de parcerias com o público externo. Ressalta-se, assim, a importância das parcerias institucionais realizadas por meio de projetos, bem como da captação de recursos para desenvolver a pesquisa, ensino e extensão. Para tanto, necessita da elaboração e gerenciamento eficaz de projetos, ancorados em uma estrutura organizacional adequadas.

4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADA AO GERENCIAMENTO PROJETOS

A Estrutura da UFBA, estabelecida no art. 13 do seu Estatuto, é composta por órgãos superiores de deliberação, administração central, órgãos de ensino, pesquisa e extensão, controle e de fiscalização e supervisão. Os §§ 1º ao 4º dispõem sobre os órgãos superiores de deliberação, os órgãos da administração central, órgãos de ensino, pesquisa e extensão e órgão superior de controle, fiscalização e supervisão (UFBA, 2010).

No quadro a seguir, destacam-se os órgãos superiores de deliberação que influenciam a atuação do GP na UFBA.

Quadro 14 - Estruturas organizacionais que se relacionam com o GP

São órgãos Superiores de Deliberação	São Órgãos da Administração Central	São órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão
I - Conselho Universitário; II - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão; III - Conselhos Acadêmicos;	I - Reitoria; II - Órgãos Estruturantes vinculados à Reitoria.	I - Unidades Universitárias

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do Estatuto e Regimento da UFBA (2010, p. 24)

Esses órgãos supramencionados no Quadro 14 têm ação associada ao GP, sejam estabelecendo normas ou aprovando projetos, realizando o controle finalístico e gestão e atuando como órgãos superiores de deliberação.

Além disso, parte deles executa etapas relativas à execução, como os órgãos da administração central e de ensino, pesquisa e de extensão, que, por estarem enquadrados com os preceitos do modelo Prado-MMGP, foram *lócus* desta pesquisa. Por sua vez, o Regimento Interno da Reitoria, instituído em 2013, detalha a estrutura organizacional da Administração Central.

Destaca-se, a seguir, os setores e órgãos que guardam relação direta com a pesquisa (Quadro 15).

Quadro 15 - Estrutura da Administração Central ligada a GP

Reitoria da UFBA	
Pró-Reitorias Acadêmicas	Pró-Reitorias Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação: Coordenação de Pesquisa e Criação Coordenação de Criação e Inovação Coordenação de Iniciação à Pesquisa, Criação e Inovação ✓ Pró-Reitoria de Extensão Universitária: Coordenação de Programas e Projetos de Extensão 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento: Coordenação de Orçamento Coordenação de Convênios e Contratos Acadêmicos ✓ Pró-Reitoria de Administração: Coordenação de Contabilidade e Finanças Coordenação de Material e Patrimônio

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado do Regimento Interno da Reitoria (2013, p. 3-5)

O art. 3º do Regimento Interno da Reitoria (2013), vincula, ainda, a sua estrutura aos órgãos estruturantes, dentre eles superintendências como STI, SEAD, SUPAD, conforme definidos nos art. 32 e 33 do Estatuto e também dos art. 22 e 23 do Regimento Geral.

Esses órgãos também apresentam relação com a GP e se fazem presentes no bojo desta pesquisa. Em seu art. 30, o Regimento dispõe sobre organização das unidades universitárias, tratadas nesta pesquisa como UAs, que são dispostas com a seguinte estrutura básica: Congregação, Diretoria, Colegiados, e outros órgãos,

definidos nos seus Regimentos Internos. Faz-se importante ressaltar, aqui, que esta estrutura interage com o GP. Já o art. 28 do Regimento, lista, especificamente, as trinta e duas UAs da UFBA.

Apesar dos projetos permearem a UFBA e do reconhecimento da importância da sua gestão, o que é tema recorrentes das Reuniões de Gestão, organizadas pela Reitoria, inclusive debatendo a proposta de implantação de um setor específico para apoio às ações de pesquisadores e extensionistas, constatou-se, no PDI da UFBA (2018/2022), várias referências ao termo Projetos.

Contudo, no tocante ao principal documento de planejamento da Universidade, não há menção às expressões Gerenciamento de Projetos ou Gestão de Projetos, o que demonstra desalinhamento entre o reconhecimento da importância dos projetos e ações efetivas de planejamento institucional, que desenvolvam melhores práticas de gestão. Nesse sentido, Poister *et al.* (2010) e Carvalho e Rabechini Jr. (2015) alertam para este descompasso entre a grande produção e o reconhecimento da importância dos projetos e gestão deficiente no setor.

Também estão dispostas no Organograma da UFBA e em seus Regimentos importantes estruturas, que são alvo desta pesquisa, com maior destaque para: Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), que contempla, em sua estrutura setorial, a Coordenação de Planejamento, a Coordenação de Orçamento e a Coordenação de Convênios e Contratos Acadêmicos (CCCONV).

Ressalta-se, também, a Pró-Reitoria de Administração (Proad), que concentra coordenações responsáveis pela execução financeira e Pró-Reitorias de Extensão (Proext) e Pesquisa Ciência e Inovação (Propci), estas responsáveis por disciplinar as ações de extensão e pesquisa, respectivamente.

Considerando-se que as ações dos projetos acadêmicos perpassam por diversos setores da estrutura organizacional da UFBA, sejam elas administrativas ou acadêmicas, tem-se, assim, um GP planejado e executado de forma descentralizada, utilizando-se de várias estruturas, o que exige inter-relações entre diversos setores e áreas de conhecimento, tornando o seu processo ainda mais complexo.

Corroborando as percepções até aqui discutidas, os achados se encontram em consonância com a literatura, como dito por Vasconcelos e Hemsley (2002), que exaltam a importância da universidade, mas as consideram instituições complexas, por sua estrutura altamente departamentalizada.

A seguir, são demonstrados, em síntese, principais estruturas que interagem durante o ciclo de vidas dos projetos na UFBA (Quadro 16).

Quadro 16 - Ciclo de Vida e Estruturas que interagem durante o projeto

CICLOS DE PROJETOS UFBA	
FASES DO PROJETO	SETORE RESPONSÁVEIS
Inicialização / Planejamento	UA's
	AC's
Deliberação	UA's: Congregações e Pró-reitorias correlatas
	AC's: Conselhos Superiores
Gestão	Coordenações de Projetos
	Fundação de Apoio
Acompanhamento/Controle das fases do projeto	PROPLAN/CCCONV
	Coordenações de Projetos
	UA's e AC's
Execução	UFBA: UA's, AC's, PROAD, PROPLAN, SUMAI
	Fundação de Apoio
Encerramento: Entrega / Prestação de Contas	Fundação de Apoio
	PROPLAN/CCCONV
	Coordenações
	UA's e AC's

Fonte: Elaboração própria (2020)

Como visto no presente capítulo e no Quadro 16, inserem-se, nesse contexto, as fundações credenciadas que prestam apoio aos projetos, inclusive na gestão administrativa e financeira, e que, além disso, têm a prerrogativa de captar recursos diretamente, assumindo maior responsabilidade quanto a indicadores de qualidade dos projetos, conforme estabelecido pela Lei nº 8.958/94: custo, prazo e qualidade da entrega.

Estas fundações assumem papel fundamental na gestão de projetos da UFBA, passando a executar ações e processos, de acordo com os padrões de referência, que seriam executados por setores da universidade, caso o projeto fosse executado internamente. Apesar da história das Fundações se confundirem com a UFBA, já que são originadas da própria universidade e terem os seus conselhos e corpo diretivo também formados por servidores da UFBA, são entidades jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que apresentam certa autonomia administrativa.

Diante desse cenário de análise e considerando que a Nova Gestão Pública inseriu o conceito de gerenciamento de projeto, até então exclusivo do setor privado, abrindo espaço para a evolução da eficiência do Estado (MOUTINHO; RABECHINI

JR., 2020), não há que se falar em GP na UFBA, sem trazer à baila a atuação das Fundações de Apoio.

Essa atuação faz-se essencial à análise e à discussão, tendo em vista que se fazem uma relação entre os efeitos das dimensões propostas pelo modelo Prado-MMGP, considerando as especificidades da estrutura singular de uma organização o setor privado, que executa projetos utilizando ações e grupo de processo similares aos padrões de referência, como o guia PMBOK. Além disso às Fundações exercem um papel primordial no GP da UFBA, como veremos na seção seguinte.

4.3 FUNDAÇÕES DE APOIO

Os projetos executados pelas Fundações de Apoio são estabelecidos de acordo com Lei nº 8.958/94 e seus decretos e regulamentações e, no âmbito da UFBA, pela Resolução nº 006/2013 do Conselho Universitário (CONSUNI).

As IFES podem executar os projetos diretamente, contando com sua estrutura organizacional, no entanto possuem a prerrogativa de buscar apoio para execução por meio de uma fundação credenciada, por ato conjunto do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), após aprovação do CONSUNI/UFBA.

Na UFBA, apenas uma pequena parcela dos projetos que envolvem recursos financeiros é executada internamente. Uma parte expressiva é repassada para as Fundações de Apoio e, nesse sentido, tal caminho é justificado por gestores pela dificuldade em executar projetos em função da estrutura organizacional e burocracia interna. Ademais, consideram que Fundações têm maior *know-how*, por terem a sua atuação voltada a projetos. Existindo esta lacuna na UFBA e estando as Fundações inseridas no planejamento estratégico da Universidade, a maioria dos projetos são executados por estas, que exercem um papel primordial para o GP.

Destaca-se, nesse íterim, o papel da Fundação de Amparo à Pesquisa e à Extensão (FAPEX) e da Fundação Escola Politécnica (FEP), que atuam na função primordial de prestar apoio aos projetos acadêmicos, de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento científico e tecnológico, com base na Resolução nº 006/2013, na Lei nº 8.958/94 (BRASIL, 1994) e seus decretos, conforme disposto abaixo:

Científicas e Tecnológicas - ICTs, de que trata a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão celebrar convênios e contratos, nos termos do inciso XIII do caput do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, por prazo determinado, com fundações instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos (BRASIL, 1994, p. 1).

As Fundações de Apoio concentraram, no quinquênio 2015/2019, a execução de cerca de 90% dos projetos envolvendo recursos financeiros oriundos da UFBA e de concedentes, de financiadores e de contratantes, das esferas públicas e privadas, sejam nacionais ou internacionais, conforme dados extraídos do MPC/SIPAC (2020).

Com base em normativos específicos, a exemplo do Decretos nº 8.241/2014, as fundações podem flexibilizar a execução dos projetos, os quais, ao serem executados na UFBA, dependem de uma complexa interrelação das UAs e ACs com diversos setores internos, como Financeiro, Orçamentário, Licitação e Compras, Material e Patrimônio, dentre outras, além de um complexo arcabouço legal, como a Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitação e Contratos Administrativos).

Diferente da UFBA, as fundações se organizam em estruturas prioritariamente orientadas aos projetos, contemplando grupos de processos e áreas similares aos estabelecidos pelos padrões de referência de GP, como inicialização, planejamento, acompanhamento/controle, execução e entrega (prestação de contas). Somados às prerrogativas anteriores, somam-se atividades que envolvem a gestão do escopo, de tempo, o custo, Recursos Humanos (RH) e Aquisições. Para Carvalho e Rabechini Jr. (2015), as estruturas projetizadas priorizam as necessidades do projeto, em torno da unidade de comando do gerente de projetos e com equipe destinada a executá-lo.

A partir das análises realizadas no MPC do SIPAC, foi determinado o público alvo da pesquisa. Deste universo, foi possível realizar a primeira pesquisa sobre o MGP da UFBA, contemplando também a FAPEX, a partir do uso de questionários do modelo Prado-MMGP e das entrevistas com os gestores e/ou auxiliares diretos com relação na execução de projeto, cujos resultados e análise serão apresentados a seguir.

4.4 ANÁLISE DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA E DA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E À EXTENSÃO

Conforme o modelo Prado-MMGP, a análise da MGP deve ser feita por setor, o que se enquadra à estrutura departamentalizada da UFBA e das suas unidades acadêmicas.

Tal abordagem permitiu a observação do microambiente, em que foi possível verificar diferentes níveis de MGP existentes na UFBA e fazer a aferição média da sua MGP e da FAPEX. A seguir, apresentam-se os perfis de Aderência aos Níveis (AN) e às Dimensões (AD), seguidos da Avaliação Final da Maturidade (AFM) dos setores da UFBA e, em média, das duas instituições.

Em sequência, fez-se um breve *benchmarking* com os resultados relativos à atuação da UFBA, conforme dados extraídos das últimas pesquisas do site MMCP de Archibald & Prado, publicados em 2017. Por fim, enquanto objetivo do presente estudo, propõe-se um plano de ação para a melhoria dos níveis de MGP da UFBA.

O modelo de Prado (2015) propõe a avaliação quantitativa, que possui uma amplitude de 0 a 100% de aderência aos níveis e dimensões, e de 1 a 5 para a nota final de maturidade, que devem ser interpretados como a seguir explicitado.

Quadro 17 – Modelo de Avaliação da Aderências aos Níveis e Dimensões

Níveis – Pontos Dimensões - %	Níveis de Aderência
Até 20	Aderência muito fraca
Até 40	Aderência fraca
Até 75	Aderência regular
Até 90	Aderência boa
Até 100	Aderência ótima

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado (2015).

Interpreta-se, para fins de análise e discussão, o valor da AFM como: acima de 4,5 – excelente; entre 4 e 4,5 - ótima; entre 3,20 e 4,00 – boa; entre 2,90 e 3,20 – regular; entre 1,80 e 2,90 – fraca; até 1,80 – muito fraca (PRADO, 2015). A partir das análises feitas no MPC do SIPAC, procedeu-se ao levantamento do público-alvo da pesquisa: na UFBA, foram mapeados com base nos dados extraídos neste sistema, e, na FAPEX, foi considerada a sua estrutura e a indicação da direção, a fim de

selecionar os respondentes entre gestores e auxiliares diretos, que estavam enquadrados nos conceitos do modelo Prado-MMGP.

Demonstra-se, a seguir, a relação da quantidade dos setores habilitados para resposta dos questionários, mapeados conforme modelo e o total dos respondentes, que compuseram o universo amostral desta pesquisa (Tabela 1):

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa

Status	Subsetores		Setores		Gestores Auxiliares de diretos	
	Habilitados	Respondentes	Habilitados	Respondentes	Habilitados	Respondentes
UFBA	95	71	40	32	150	103
FAPEX			5	3	15	11

Fonte: Elaboração própria (2020).

Buscou-se levantar o nível do MGP da UFBA e da FAPAX, considerando a opinião dos atores envolvidos no GP, sobretudo gestores e auxiliares diretos, a partir da aplicação do questionário do modelo PRADO-MMGP, este contendo 40 questões, distribuídas em dez itens para cada nível, a partir do 2 nível, já que o primeiro não apresenta ações voltadas ao GP.

Procedeu-se, logo, à tabulação e à sumarização dos dados obtidos por níveis, classificando-os por setores. Ademais, foram associados valores às 10 questões (Q) de cada nível, como estabelecido pelo modelo, como a seguir.

Figura 11 - Valores da Questões (Q)

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado (2015, p. 1.311).

Na Tabela 2, abaixo, demonstra-se um exemplo do início da sumarização e da associação dos dados constantes no nível 2:

Tabela 2 - Exemplos da Sumarização dos dados iniciais

SETOR	Exemplo dos dados brutos das questões do Nível 2										SETOR	Início da sumarização dos dados das questões do Nível 2									
	Q 2.1	Q 2.2	Q 2.3	Q 2.4	Q 2.5	Q 2.6	Q 2.7	Q 2.8	Q 2.9	Q 2.10		Q 2.1	Q 2.2	Q 2.3	Q 2.4	Q 2.5	Q 2.6	Q 2.7	Q 2.8	Q 2.9	Q 2.10
POLI	b	e	e	e	d	c	e	d	c	e	FOUFBA	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
HUPES	c	c	c	c	b	c	c	c	c	c		7	7	7	7	7	10	4	7	7	7
FOUFBA	e	e	e	e	e	d	e	e	d	e		4	4	4	4	4	7	4	4	7	4
POLI	d	e	d	e	e	e	e	e	e	e		7	4	7	7	7	10	7	7	7	10
FOUFBA	b	b	b	b	b	a	c	b	b	b	HUPES	4	4	4	4	7	4	4	4	4	4
POLI	e	e	e	a	a	a	b	a	a	a		4	2	4	7	4	4	7	7	7	7
FOUFBA	c	c	c	c	c	b	c	c	b	c		2	4	4	2	4	2	2	4	2	4
FOUFBA	b	c	b	b	b	a	b	b	b	a		0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
HUPES	c	d	c	b	c	c	b	b	b	b	POLI	7	0	0	0	2	4	0	2	4	0
POLI	c	d	e	d	e	e	d	d	c	c		2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
HUPES	d	c	c	d	c	d	d	c	d	c		0	0	0	10	10	10	7	10	10	10
POLI	e	b	c	a	c	c	b	a	b	b		4	2	0	2	0	0	2	2	4	4
HUPES	e	e	e	e	e	e	e	d	d	d		0	7	4	10	4	4	7	10	7	7

Fonte: Elaboração própria (2020).

Conforme Prado (2015), para aferição da MGP, utilizaram-se as fórmulas para a mensuração da AN, AD e AFM, como demonstrado a seguir (Quadro 18):

Quadro 18 – Fórmulas para avaliação da MGP

Especificação	Fórmula
Aderência aos Níveis (AN)	$AN = \text{total de pontos} / \text{pontuação máxima} \text{ década nível} \times 100$
Aderências às Dimensões (AD)	$AD = \text{total de pontos da dimensão} / \text{pontuação máxima}$
Avaliação Final da Maturidade (AFM)	$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado de Prado (2015).

Prosseguindo no processo de sumarização e também associação dos dados, utilizando como ferramenta o *Microsoft Excel*, associou-se a pontuação obtida no questionário à aplicação das fórmulas das avaliações de AN, AD e da AFM, segundo parâmetros do modelo. Como exemplo da sumarização e associação dos dados, em sequência, é apresentada a tabela separada por nível.

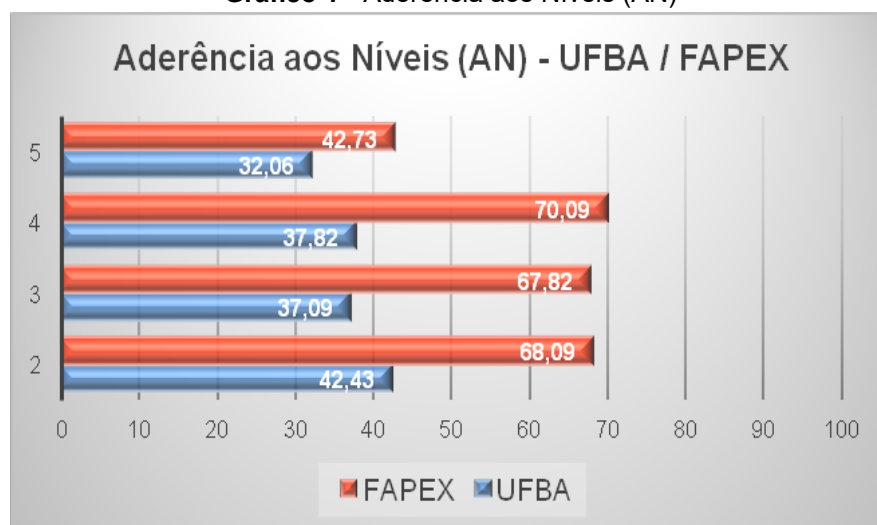
Tabela 3 - Sumarização/Associação dos Dados

SETOR	Início da sumarização dos dados das questões do Nível 1										Total
	Q. 2.1	Q. 2.2	Q. 2.3	Q. 2.4	Q. 2.5	Q. 2.6	Q. 2.7	Q. 2.8	Q. 2.9	Q. 2.10	
FOUFBA	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	
	7	7	7	7	7	10	4	7	7	7	
	4	4	4	4	4	7	4	4	7	4	
	7	4	7	7	7	10	7	7	7	10	
Total	18	15	18	18	18	29	15	18	23	21	193
HUPES	4	4	4	4	7	4	4	4	4	4	
	4	2	4	7	4	4	7	7	7	7	
	2	4	4	2	4	2	2	4	2	4	
	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	
Total	10	10	12	13	15	10	13	17	15	17	132
POLI	7	0	0	0	2	4	0	2	4	0	
	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	10	10	10	7	10	10	10	
	4	2	0	2	0	0	2	2	4	4	
	0	7	4	10	4	4	7	10	7	7	
Total	13	9	6	22	16	18	16	24	25	21	170

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Por sua vez, realizou-se o agrupamento dos dados dos setores da UFBA e da FAPEX, demonstrados a partir de representações gráficas, elaboradas com o auxílio do *Microsoft Excel*. Paralelamente, foram desenvolvidas análises dos dados obtidos, incluindo observações coletadas nas entrevistas realizadas com gestores das UAs e ACs. Após análise setorial, foram aferidas as avaliações médias do MGP da UFBA e da FAPEX, considerando a avaliação dos seus setores.

Apresenta-se, em seguida, o comparativo entre os níveis de maturidade das duas instituições, iniciando pela AN da UFBA e da FAPEX, ilustrados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Aderência aos Níveis (AN)

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Para melhor visualização dos resultados da AN, foi elaborada uma tabela em que constam a pontuação obtidos pelas duas instituições, associando-os a conceitos e valores de referências do modelo Prado-MMGP, conforme demonstrado abaixo (Tabela 4).

Tabela 4 - Aderências aos Níveis (AN)

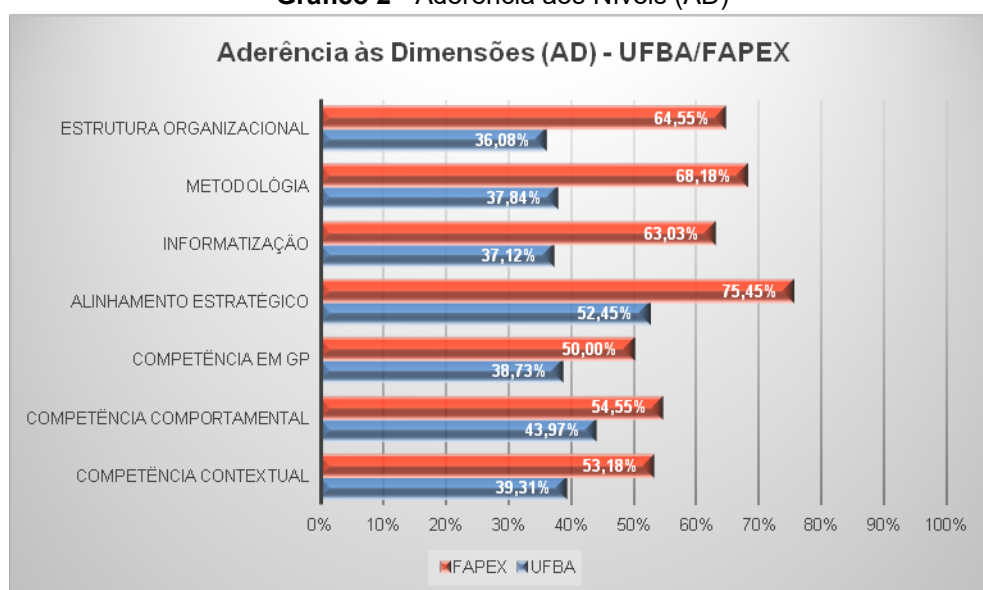
Aderência aos Níveis - UFBA				Aderência aos Níveis - FAPEX			
Pontos	Conceito	Nível	Pontos	Pontos	Conceito	Nível	Pontos
Até 100	Ótima			Até 100	Ótima		
Até 90	Boa			Até 90	Boa		
Até 75 pontos	Regular	2	42,43	Até 75 pontos	Regular	2	68,09
Até 40 pontos	Fraca	3	37,09			3	67,82
		4	37,82			4	70,09
		5	32,06			5	42,73
Até 20 pontos	Muito Fraca			Até 40 pontos	Fraca		
				Até 20 pontos	Muito Fraca		

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015)

Dessa forma, com base na análise da Tabela 4, a partir do levantamento da AN, que reflete o quão bem a instituição é aderente a determinado nível, constata-se que o resultado da FAPEX é superior ao da UFBA, sendo a primeira regular em todos os níveis e a segunda fraca, com a exceção do nível 2 (regular).

Nesse sentido, da leitura dos dados, torna-se possível inferir que, em média, a Universidade tem maior aderência ao nível 2, enquanto a FAPEX transita no nível 4. Ressalta-se que a AN é a primeira avaliação a ser feita, como passo inicial para levantamento da AFM, que, conforme dito por Prado (2015), estas avaliações devem ser utilizadas em conjunto para entender melhor o estágio de maturidade do setor.

Na sequência, são apresentados os resultados da AD da UFBA e da FAPEX, dados que avaliam dimensões e evidenciam onde a organização necessita evoluir, para atingir níveis mais elevados de maturidade, iniciando pelo Gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2 - Aderência aos Níveis (AD)

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

A Tabela 4 apresenta os valores de referência da AD da UFBA e da FAPEX, associadas aos conceitos e aos valores estabelecidos pelo modelo Prado-MMGP

Tabela 4 - Aderências às Dimensões (AD)

Aderência às Dimensões (ADN) - UFBA				Aderência às Dimensões (ADN) - FAPEX			
Valores %	Conceito	Dimensões	Pontos %	Valores %	Conceito	Dimensões	Pontos %
Até 100	Ótima			Até 100	Ótima		
Até 90	Boa			Até 90	Boa	Alinhamento Estratégico	75,45%
Até 75 pontos	Regular	Alinhamento Estratégico	52,45%	Até 75 pontos	Regular	Metodologia	68,18%
		Competência Comportamental	43,97%			Estrutura Organizacional	64,55%
Até 40 pontos	Fracas	Competência Contextual	39,31%			Informatização	63,03%
		Competência em GP	38,73%			Competência Comportamental	54,55%
		Metodologia	37,84%			Competência Contextual	53,18%
		Informatização	37,12%			Competência em GP	50,00%
		Estrutura Organizacional	36,08%				
Até 20 pontos	Muito Fraca			Até 40 pontos	Fracas		
				Até 20 pontos	Muito Fraca		

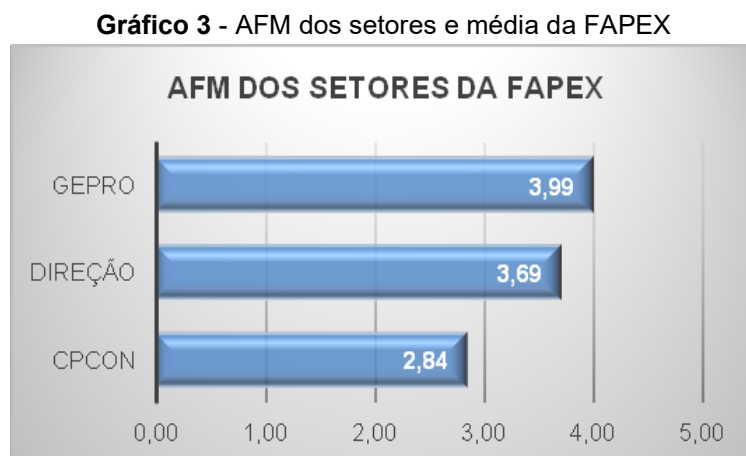
Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015)

Considerando os resultados pertinentes à AN, a avaliação da AD demonstrou melhor desempenho na FAPEX, que na UFBA, por conta resultados da Fundação, é considerada boa em Alinhamento Estratégico (75,45%) e regular para a demais, com destaque para a Metodologia (68,18%), a Estrutura Organizacional (64,55%) e Informatização (63,03%). Na UFBA, figuram como regular o Alinhamento Estratégico (52,45%), Competência Comportamental (43,97%) e fracas nas demais.

Destacam-se, na avaliação da AD da UFBA, *locus* da presente pesquisa, as dimensões de Alinhamento Estratégico e de Competência Contextual, que dizem respeito, respectivamente, ao enquadramento do projeto com o ramo de atuação da organização e com a competência Comportamental. Esses dois vetores de análise tiveram valores acima das demais.

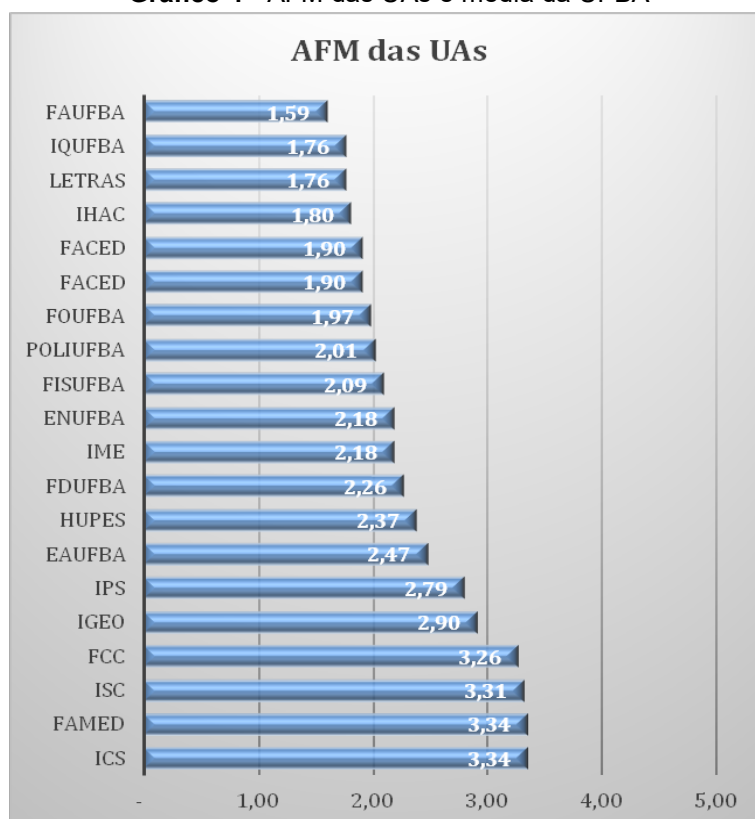
Enquanto ponto negativo, corroborando com questões levantadas na pesquisa bibliográfica e também nas entrevistas, ganham destaque resultados de Metodologia (Estabelecimento e padronização dos processos de GP), com percentual de 37,84%; Informatização (Implantação de ferramentas tecnológicas para controle das fases do projeto), com registro de 37,12%; Estrutura Organizacional (Implantação de estrutura adequada para GP), com um valor percentual de 36,08%; Competências Contextual (Conhecimento do produto/negócio) e a Competência em GP (Conhecimento das técnicas de gestão de projetos). Estas duas últimas dimensões tiveram a avaliação fraca e são os principais gargalos do GP da UFBA.

Como estabelecido pelo modelo, realizou-se a Avaliação Final da Maturidade (AFM) média da UFBA e da FAPEX, a partir dos resultados obtidos da avaliação dos setores. O Gráfico 3, abaixo, demonstra a representação gráfica da AFM dos setores da FAPEX.



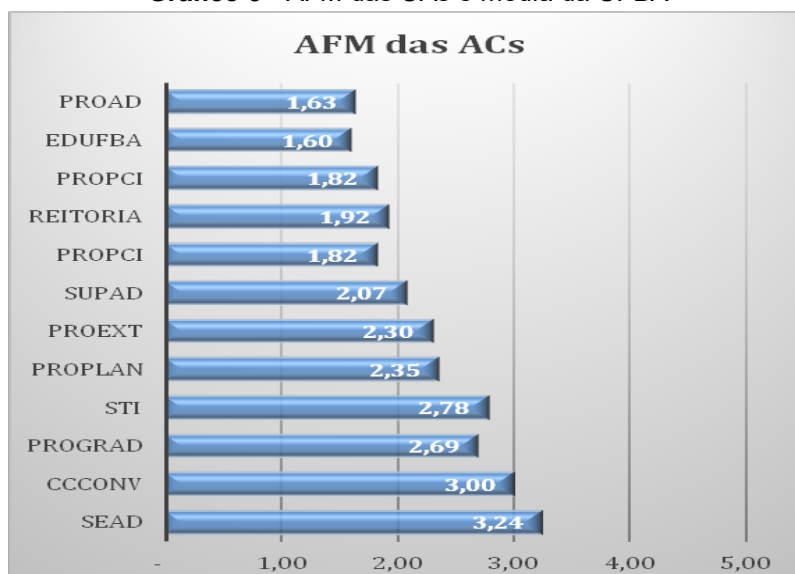
Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

A seguir, a demonstração gráfica da AFM dos setores da UFBA (Gráfico 4), iniciando pelas UAs que executam, prioritariamente, projetos de pesquisa, ensino e de extensão.

Gráfico 4 - AFM das UAs e média da UFBA

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Em seguida, o Gráfico 5 que representa a AFM das ACs, que desenvolvem projetos de desenvolvimento institucional.

Gráfico 5 - AFM das UAs e média da UFBA

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

A maioria dos setores estão alinhados ao nível 2, caracterizados por iniciativas isoladas, conhecimento introdutório em GP, sem a definição de plataforma de GP, contudo existe um despertar para a importância da gestão de projetos. Observa-se níveis heterogêneos de MGP entre os setores da UFBA, cujas avaliações vão desde muita fraca, onde não há a percepção correta de projetos e GP, até uma boa percepção, quando os setores padronizam as ações, desenvolvem competências, mitigam causas de anomalias e os resultados são compatíveis com o planejado.

Há ilhas de eficiência em GP na UFBA, basicamente em função do conhecimento intrínseco dos atores envolvidos, da maior capacidade do GP, e, por consequência, da sua maior produção, cujos resultados impactam diretamente na implantação de melhores estruturas físicas e de pessoal. Esses aspectos acabam por desenvolver alguns setores e processos que se assemelham ao que prega os padrões de referências, como a implantação de departamentos similares a um EGP.

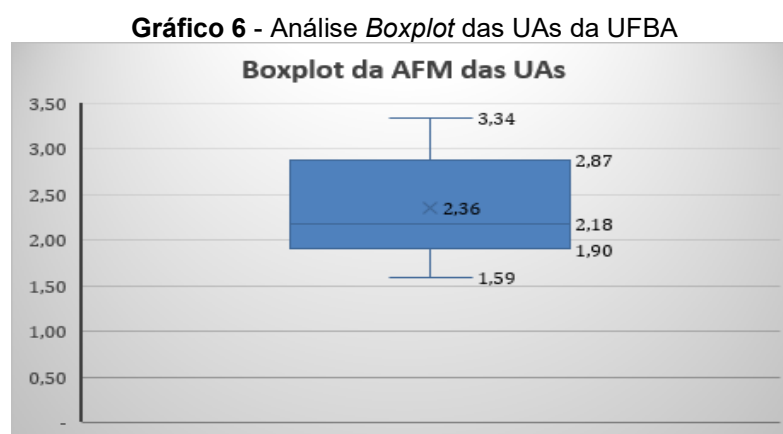
Acerca dessa questão, Barcaui (2012) considera que algumas implantações são verificadas até mesmo sem nome específico, mas fazendo trabalho equivalente ao do PMO. Dando seguimento à análise dos dados, apresentam-se os dados dos setores da UFBA, a partir dos resultados da AFM, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - AFM das UAs e ACs da UFBA

AFM DAS UAs				AFM DAS ACs			
Valor	Conceito	Setor	Pontos	Valor	Conceito	Setor	Pontos
Acima de 4,50	Ótima			Acima de 4,50	Ótima		
Entre 3,20 e 4,50	Boa	ICS	3,34	Entre 3,20 e 4,50	Boa	SEAD	3,24
		FAMED	3,34			Entre 2,90 e 3,20	Regular
		ISC	3,31	IGEO	2,90		
		FCC	3,26	Entre 1,80 e 2,90	Fraca	PROGRAD	2,69
Entre 2,90 e 3,20	Regular	IGEO	2,90			STI	2,78
Entre 1,80 e 2,90	Fraca	IPS	2,79			PROPLAN	2,35
		EAUFBA	2,47			MÉDIA UFBA	2,37
		HUPES	2,37			PROEXT	2,30
		FDUFBA	2,26			SUPAD	2,07
		IME	2,18			PROPCI	1,82
		ENUFBA	2,18			REITORIA	1,92
		FISUFBA	2,09			PROPCI	1,82
		POLIUFBA	2,01			EDUFBA	1,60
		MÉDIA UFBA	2,37			PROAD	1,63
		FOUFBA	1,97				
		FACED	1,90				
		FACED	1,90				
		Até 1,80	Muito Fraca	IHAC	1,80		
LETRAS	1,76						
IQUFBA	1,76						
FAUFBA	1,59						
Até 1,80	Muito Fraca						

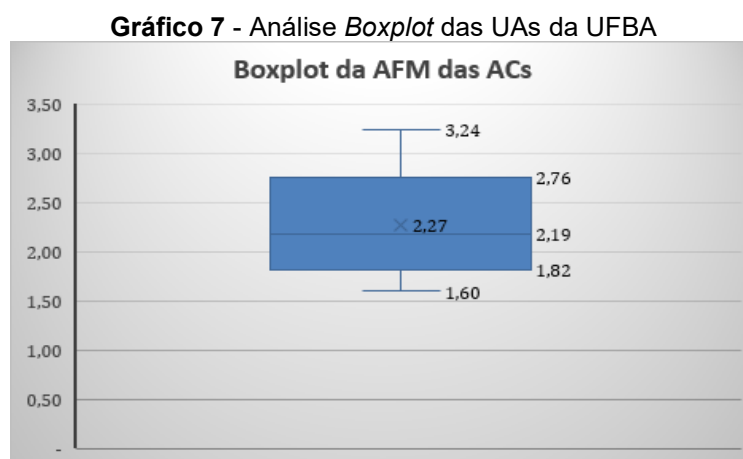
Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Considerando a AFM das UAs e das ACs, para maior clareza da discrepância existente entre os mesmos, realiza-se, a seguir, uma representação gráfica *Boxplot* (gráfico em caixa), composto pelo primeiro e terceiro quartil, estes extremos da caixa e a mediana, esta representada pelo segundo quartil, que indica a tendência central, não distorcida por valores extremamente altos ou baixos. A seguir, demonstra-se a análise *Boxplot* das UAs, conforme Gráfico 6.



Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

A análise da combinação do Gráfico 6 com a Tabela 5, demonstra valores discrepantes e estes figuram com avaliação superiores às demais: ICS e FAMED (3,34), ISC (3,31) e FCC (3,26), ambas consideradas como boa; ainda acima do terceiro quartil, aparece o IGEO (2,90 - regular). Com valores abaixo do primeiro quartil, aparece o IGEO (2,90 - regular). Com valores abaixo do primeiro quartil (1,90), inferior às demais, aparece na extremidade inferior a FAUFBA (1,59) e, dentro deste limite; o IQUFBA (1,76), LETRAS (1,76) e IHAC (1,90), com conceito muito fraco. Dando continuidade, tem-se a análise *Boxplot* das ACs a seguir.

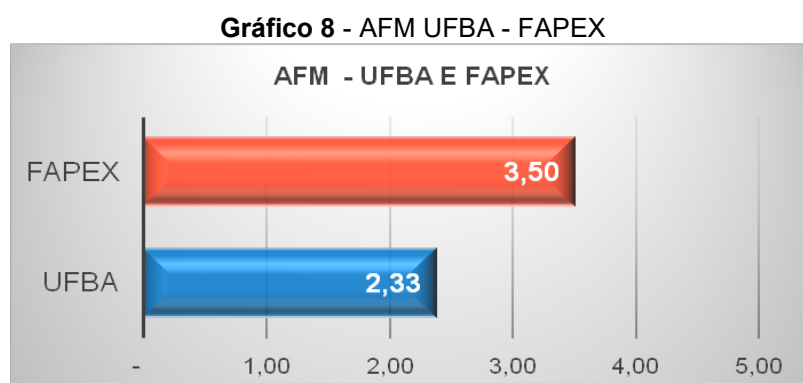


Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Analisando em conjunto os dados da Tabela 5 e do gráfico *Boxplot* das ACs (Gráfico 7), observa-se também existência de valores discrepantes. Constando com avaliação superior as demais, aparece a SEAD (3,24 – boa); ainda acima do terceiro quartil figuram a CCCONV (3,00 – regular) e a STI (2,78 – fraca). Abaixo do primeiro quartil figuram a CCCONV (3,00 – regular) e a STI (2,78 – fraca). Abaixo do primeiro quartil (1,88), com avaliação inferior às demais, surgem EDUFBA (1,60 – muito fraca) e PROAD (1,63 – fraca).

A existência de alguns setores com uma avaliação bem superior aos demais, considerados ilhas de eficiência em GP, justifica-se pela existência de iniciativas isoladas, conhecimento intrínseco, utilização de processos e estruturas similares aos padrões de referência, área de conhecimento que propicia uma maior captação de projetos, maior capacidade em GP e, por consequência, maior produção de projetos. Esses atributos impactam diretamente na implantação de melhores estruturas físicas e de pessoal (PRADO, 2015).

Constatadas as AFMs dos setores da UFBA, verifica-se que é necessária a evolução para níveis mais elevados, sobretudo para o nível 3, padronizado, onde é, de fato, implantada a plataforma de GP, o que possibilita a melhoria dos resultados dos projetos e onde começa a se levantar as possíveis causas de anomalias. Após aferição dos níveis de maturidade dos setores, com base no modelo Prado-MMGP, chegou-se à AFM média da UFBA e da FAPEX, conforme ilustradas no Gráfico 8.



Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Dando seguimento à avaliação da AFM, apresentam-se os dados da UFBA e da FAPEX, demonstrando os conceitos e os valores de referências, de acordo com o Modelo Prado-MMGP, conforme Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Avaliação Final da Maturidade UFBA/FAPEX (AFM)

AFM - UFBA/FAPEX			
Valor	Conceito	Instituição	Pontos
Acima de 4,50	Excelente		
Entre 4,00 e 4,50	Ótima		
Entre 3,20 e 4,00	Boa	FAPEX	3,50
Entre 2,90 e 3,20	Regular		
Entre 1,80 e 2,90	Fraca	UFBA	2,33
Até 1,80	Muito Fraca		

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Sobre a AFM da UFBA, com valor de 3,33, verifica-se que a Universidade está no nível 2, considerado fraco, onde são apresentadas as iniciativas isoladas, ou seja, o GP ainda não possibilita a obtenção de resultados expressivos dos projetos, tal como se deseja ao atingir os níveis 3, 4 e 5.

Já a FAPEX, por sua vez, encontra-se em níveis mais elevados do que da Universidade, demonstrando maior aderência ao nível 3, considerada boa, onde, em linhas gerais, implanta-se uma plataforma de GP, as metodologias, a informatização, investimento em competências, passando a obter melhor desempenho dos projetos.

Da avaliação da MGP da UFBA e FAPEX, comprova-se um dos pressupostos desta pesquisa, que, em síntese, supõe que o grau de maturidade da UFBA está em níveis iniciais, inferior ao da Fundação de Apoio pesquisada. As evidências indicam que ambas as instituições necessitam evoluir, sendo esse resultado muito comum em organizações brasileiras.

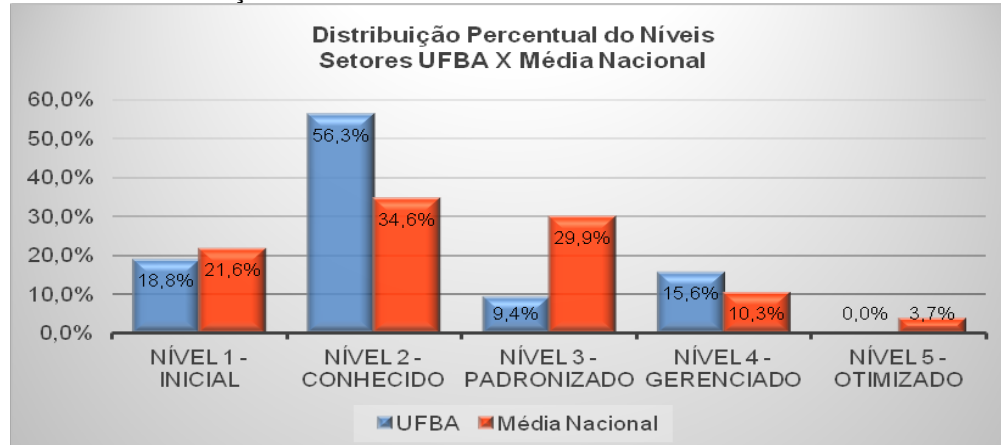
Em seguida, apresentam-se alguns dados da pesquisa realizada em 2017, pelo site MMCP de Archibald & Prado, a fim de propiciar breve *benchmarking*, entre a UFBA e alguns Valores de Maturidade no Brasil, conforme Gráfico 9 (vide pg. 74).

4.5 BENCHMARKING DOS RESULTADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA EM COMPARAÇÃO COM RESULTADOS DA PESQUISA NACIONAL MMCP PRADO & ARCHIBALD

Realizou-se, conforme sugerido pelo modelo Prado-MMGP, o *benchmarking* da distribuição da AN, AD e AFM da UFBA com os valores apresentados por setores e organizações brasileiras, apontadas no âmbito da pesquisa sobre Maturidade em

Gerenciamento de Projetos no Brasil, realizada pelo site MMCP Archibald & Prado, em 2017. Inicia-se esta comparação a partir da distribuição percentual dos níveis de AFM, conforme Gráfico 9:

Gráfico 9 - Distribuição Percentual dos Níveis dos Setores da UFBA X Média Nacional

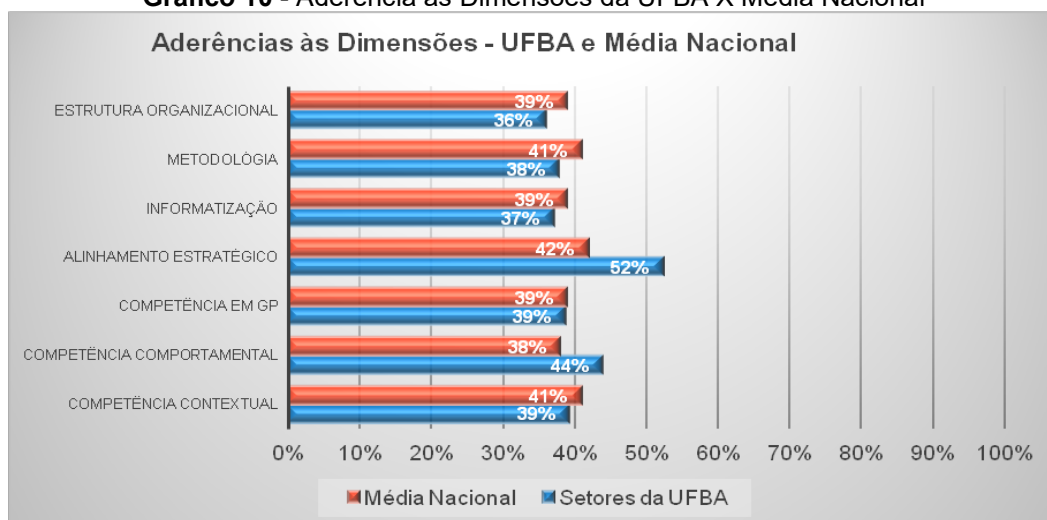


Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Sobre estes números de AN, baseando-se em Prado (2015) e nos dados da citada pesquisa, a fim de se seguir o padrão das análises das pesquisas anteriores disponíveis em Prado (2015), observou-se: 56,2% das instituições que compõem a média nacional estão dentre os níveis Inicial e Conhecido, enquanto este valor sobe para 75,1% nos setores da UFBA, apontando que maioria dos setores/organizações precisam evoluir para os níveis mais elevados de MGP.

Na comparação, o nível 3 – Padronizado, caracterizado pela implantação da forma de GP, apresenta a maior diferença entre os níveis: 9,4% da universidade, diante dos 29,9% das organizações nacionais.

Com relação ao nível 4 - Gerenciado, onde o GP tem excelentes resultados, eliminando as causas de anomalias, verifica-se que a UFBA tem maior quantidade de setores em relação à média nacional. Sobre o nível 5 – Otimizado, em que as organizações apresentaram excelentes resultados em todas as áreas de GP e passam a ser consideradas *benchmark*, constata-se que não existe nenhum setor da UFBA e um pequeno percentual da média nacional, ou seja, poucos setores e organizações estão inseridos na zona de conforto. Avaliou-se, a seguir, *benchmarking* da AD, representada pelo Gráfico 10.

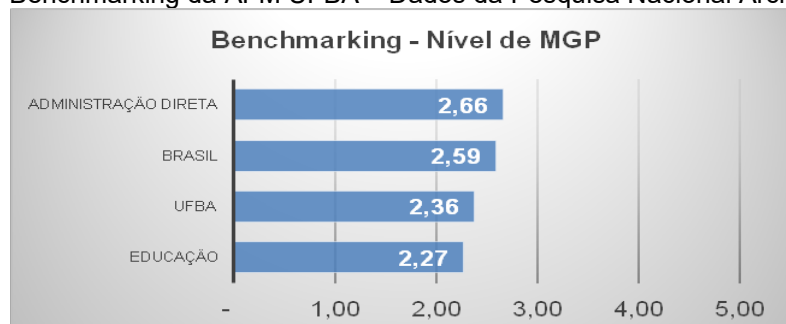
Gráfico 10 - Aderência às Dimensões da UFBA X Média Nacional

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Destacam-se, dentre resultados de *benchmarking*, melhor desempenho para a dimensão Alinhamento Estratégico de ambas. Dentre as competências, na UFBA, a melhor avaliação é da Competência Comportamental, enquanto que a média nacional apresenta, em destaque, a Competência Contextual.

Nas variáveis que evidencia menor aderência, figuram em ambas a Estrutura Organizacional, Metodologia, Informatização e Competência em GP. Dessa maneira, observam-se, em linhas gerais, leves diferenças entre percentuais e o alinhamento entre os resultados obtidos na UFBA e a média nacional, disponíveis na pesquisa do site MPCM de Archibald & Prado, realizada em 2017.

Apresenta-se, também, o *benchmarking* da AFM da UFBA em relação aos dados levantadas na última pesquisa nacional, realizada no site MMCP, de Archibald & Prado, conforme o Gráfico 11

Gráfico 11 - Benchmarking da AFM UFBA – Dados da Pesquisa Nacional Archibald & Prado

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado (2015).

Para maior clareza, demonstra-se os valores da UFBA e a média nacional, dispostos na Tabela 7, abaixo, constando os conceitos e valores de referências, de acordo com o Modelo Prado-MMGP.

Tabela 7 - Benchmarking da AFM UFBA – Dados da Pesquisa Nacional

Benchmarking - AFM UFBA			
Valor	Conceito	Setor	Pontos
Acima 4,50	Ótima		
Entre 3,20 e 4,50	Boa		
Entre 2,90 e 3,20	Regular		
Entre 1,80 e 2,90	Fraca	Administração Direta	2,66
		Brasil	2,59
		UFBA	2,36
		Educação	2,27
Até 1,80	Muito Fraca		

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado em Prado-MMGP (2015).

Sobre o *benchmarking* da AFM, observa-se que a UFBA está situada abaixo da média nacional, encontrando-se, inclusive, abaixo da média das instituições da Administração Direta e levemente acima da área da educação. Contudo ambas figuram no nível 2 - Conhecido, considerados fraco, onde está situada a maioria das organizações brasileiras, demonstrando-se a necessidade de evolução, inicialmente para o nível 3 - Padronizado.

Nesse sentido, infere-se que a leve diferença entre os níveis, seja em função da participação na pesquisa no âmbito nacional, de instituições com um menor grau de complexidade em relação a cultura e estrutura organizacional, que possibilitam o maior desenvolvimento do GP.

Compreende-se, a partir dos resultados, que todas as dimensões devem ser desenvolvidas para se atingir níveis mais elevados de maturidade, considerando-se os principais gargalos a serem enfrentados: Estrutura organizacional, Informatização, Metodologia, Competências e Alinhamento Estratégico.

Considerando-se que a UFBA é uma instituição singular, sua estrutura organizacional é diversa das outras instituições, sobretudo do setor privado, que seu tecido compreende múltiplas ações em projetos. Logo, faz-se necessário para avaliação mais robusta, contemplar a opinião dos atores envolvidos com o GP, sobretudo daqueles que fazem parte da Gestão da Universidade.

4.6 COMPREENDENDO O QUE DIZEM OS GESTORES

Em busca da percepção dos gestores e/ou auxiliares diretos acerca do GP da UFBA, realizaram-se entrevistas com alguns atores que atuam em UAs e ACs. As questões apresentadas compreenderam as dimensões do modelo PRADO-MMGP. Observaram-se, na visão dos diferentes atores envolvidos no processo, informações que corroboram com os achados da pesquisa quantitativa.

Sobre Competências Comportamental, Contextual/Técnica e em GP, houve unanimidade em afirmar que não há treinamento contínuo estabelecido na UFBA, mas há iniciativas isoladas e competências intrínsecas dos envolvidos com projetos. Para um deles, as competências pessoais e o autodesenvolvimento são suficientes, porém, afirma que este é um ponto que pode ser desenvolvido. Assim como na pesquisa quantitativa, as competências aparecem como um ponto a ser aprimorado.

Relacionado ao Alinhamento Estratégico todos asseguram que os projetos seguem a missão e o planejamento estratégico da UFBA, alinhando-se, sobretudo, ao tripé ensino-pesquisa-extensão, conforme descrito no PDI. No entanto, para três deles as caracterizações dos projetos precisam ser mais explicitadas em normas. Esta dimensão é tida pelos atores envolvidos como um ponto forte do GP da UFBA. Estas opiniões estão de acordo com os achados da pesquisa quantitativa, onde na avaliação de AD a variável Alinhamento Estratégico teve o melhor conceito.

Quanto à Metodologia, metade dos entrevistados acredita que existem ações importantes na UFBA, como as normas já regulamentadas e os procedimentos operacionais, mas que estes precisam melhorar a partir da padronização de normas pelo CONSUNI, principalmente a respeito dos processos relacionados a projetos, a fim de desburocratizar as ações do GP.

Por sua vez, a outra metade entende não existir metodologia de GP na UFBA que siga padrões de referência, havendo apenas ações mínimas, fruto de iniciativas isoladas. Estes resultados também guardam consonância com os dados levantados sobre esta dimensão na pesquisa quantitativa.

Em relação à Informatização, os entrevistados citam o SIPAC e seus módulos, como o MPC, mas dizem não ser um sistema amigável. Um deles afirma que os usuários precisam traduzir as informações e lamentam a ausência de treinamento. Julgam, ainda, que não se alinha aos padrões de GP, não sendo apropriado para acompanhar as fases de projetos, necessitando de desenvolvimento para tal.

A respeito da Estrutura Organizacional, seis entrevistados discorreram sobre as dificuldades enfrentadas para executar projetos no âmbito da UFBA, pois julgam não ser adequada a dinâmica exigida para a execução dos ciclos de projetos; que existem várias instâncias pelas quais projetos tramitam. Falam, ainda, da dificuldade de comunicação entre setores e afirmam que a estrutura da UFBA aumenta o grau de burocracia dos processos.

Um deles, inclusive, cita que “a estrutura organizacional complexa, dificulta a comunicação e aumenta a burocratização dos processos”; cinco apontam que, além desta dimensão, a informatização e metodologia são gargalos a serem enfrentados. Já outros quatro, consideram como fragilidades desenvolvimento das competências, sobretudo em GP e Contextual; quatro afirmam que não há Plano de Capacitação para a área, existindo apenas competências intrínsecas e iniciativas isoladas.

Nota-se, também, na pesquisa qualitativa, que esta dimensão é maior gargalo do GP da Universidade, conforme ressaltado explicitamente por cinco gestores. Estas afirmações reforçam, dessa forma, os achados do estudo quantitativo.

A maioria dos gestores compreende a importância de utilizar padrões de GP, mostrando-se animados com a presente pesquisa; um deles questiona os princípios de eficiência, eficácia e efetividade, os modelos de governança e de gestão de risco, não alinhados à natureza da Universidade Pública, apesar de serem implementados na gestão pública há algum tempo e estarem presentes na Missão e PDI (2018/2022) da UFBA.

Alguns *feedbacks* recebidos trazem uma questão peculiar da área pública: dois gestores consideram inadequado o uso na UFBA de padrões de GP geralmente aplicados na iniciativa privada, mesmo estes sendo adaptáveis a qualquer tipo de instituição e, atualmente, muito utilizados em IFES, como destacado pelo PMI (2017), que não considera o Guia PMBOK uma metodologia.

Trata-o, nesse sentido, como sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras, sobre o qual instituições podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida, necessários para a prática do GP. Não é de se estranhar esta resistência, visto que autores como Prado (2015) e Carvalho e Rabechini Jr (2018) alertam para a maior dificuldade de implantação do GP em organizações públicas, pelo desconhecimento da matéria e pela presença de uma cultura e estrutura organizacional complexa.

Retomando as ideias anteriormente apresentadas, Moutinho e Rabechini Jr (2020) esclarecem que o advento da Nova Gestão Pública trouxe conceito de gestão de projetos, até então exclusivo do setor privado, abrindo caminho para o aumento da eficiência do Estado.

Segundo o PDI da UFBA (2018/2022), a Governança Institucional tem sido potencializada pelo controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU), cuja exigência aos órgãos da administração pública vai desde a revisão de suas estruturas, aos mecanismos de governança, no sentido de adotar boas práticas, que possibilitem alcance dos resultados pretendidos pela Universidade e pela sociedade.

Ainda de acordo com o PDI da UFBA (2018/2022), segundo o TCU (2014), a governança se preocupa com a capacidade das organizações públicas de resolver e conciliar desafios que surgem de vários grupos de interesses. Pode ser entendida também como mecanismos e a estrutura utilizadas para garantir que os resultados sejam levantados e alcançados.

Conforme Medeiros, Danjour e Sousa (2017), as práticas de GP adotadas por instituições governamentais melhoram governança de projetos. Nesse contexto, considerando o GP da UFBA, uma boa governança deve estabelecer estruturas adequadas, consideravelmente, que integrem às ações da área-fim (Acadêmica) e da área-meio (Administrativa) e os diversos grupos de interesse, objetivando atingir os seus objetivos organizacionais.

Sobre as questões apresentadas, um dos entrevistados sugere maior cuidado com o uso de termos como: organização, gerenciamento, estrutura organizacional, alinhamento estratégico, produto, desenvolvimento estratégico, dentre outros, que, a seu ver, podem trazer alinhamento indesejado de uma instituição de ensino pública a áreas empresariais e com conceitos relacionados à produção e lucros - assuntos estes diversos à Universidade, inclusive chamando a atenção para possíveis visões ideológicas que a utilização de algumas expressões podem trazer.

Compreende-se que este cuidado é um ponto a ser considerado em eventual debate sobre o planejamento/implantação de um Plano de Crescimento do GP para o GP da UFBA. Todavia, trata-se de uma dissertação de mestrado profissional em Administração, cujos termos discutidos fazem parte da linguagem comum desta área de conhecimento. Logo, essas questões devem devendo ser preservadas nesta pesquisa, sem prejuízo de adaptações possíveis e necessárias, considerando-se as

questões ambientais, sobretudo a cultura e estrutura organizacional da UFBA, como, de fato, é amplamente alertado pelos principais autores.

Exaltam-se os resultados da pesquisa qualitativa, que trouxe com um maior detalhe a visão do GP da UFBA, além de observações importantes para melhoria da gestão de projetos. Ao ser comparado o levantamento quantitativo e o qualitativo, observou-se alinhamento entre os resultados, ficando claro quais são os gargalos a serem enfatizados pela UFBA para atingir os níveis de MGP mais elevados e, por consequência, um maior sucesso na execução dos projetos.

Diante disso, faz-se necessário o amadurecimento que enseje melhorias nos resultados do GP e aumento no nível de sucesso dos projetos, sobretudo quanto ao tripé prazo-custo-qualidade. Para tanto, é preciso dar maior atenção aos padrões de referência e considerar a avaliação da MGP, sobretudo as dimensões ao modelo Prado-MMGP. Assim, sugere-se desenvolver os seguintes aspectos, indicados no Plano de Ações para melhorias do GP da UFBA (PAGP/UFBA).

4.7 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Não se busca, nesta seção, a elaboração do Plano de Crescimento, tal qual sugerido pelo modelo Prado-MMGP, em razão do tempo exíguo para elaboração da pesquisa, em função das suas etapas extensas e por depender da avaliação do interesse da Alta Administração da UFBA, quanto ao apoio financeiro e institucional.

Contudo, considerando-se tais limitações, foi elaborado de forma sucinta, com base na pesquisa realizada, o Plano de Ações para Melhoria do Gerenciamento de Projetos da UFBA (PAGP/UFBA).

Com o intuito de contribuir para a melhoria do GP da UFBA, apresenta-se o PAGP/UFBA, este composto por sugestões de medidas para subsidiar as ações de elevação do nível de MGP da universidade. O processo é proveniente de resultados da pesquisa, principalmente na análise dos documentos e na percepção dos atores envolvidos, de onde foi possível absorver algumas ideias para desenvolvimento do GP (Quadro 19).

Quadro 19 - Plano de Ações para melhorias do GP da UFBA (PAGP/UFBA)

Dimensão	Diretrizes Estratégicas	Descrição Sintética das Ações	Metas Específicas
Competências Técnica/Contextual, em Gerenciamento de Projetos e Comportamental	Ampliar a formação oferecida aos atores envolvidos em projetos, assegurando-os a capacitação sobre os padrões de referência em GP, liderança, organização, motivação, negociação etc.	Estabelecer programa de capacitação contínua para formação de Gerentes de Projetos nas UA's e AC's. Consolidar a cultura de GP na UFBA, a fim de formar e desenvolver competências necessárias para tornar os gestores de projetos e suas ações bem sucedidas.	Formar no mínimo um Gerente por UA's AC's; desenvolver competências internas, capazes de multiplicar o conhecimento adquirido; Realizar estudos e debates, que desenvolvam ideias para implantação de metodologia própria e implantação da plataforma de GP da UFBA; auxiliar na implantação de EGP's na UFBA.
Estrutura Organizacional	Rever a estrutura organizacional voltada ao GP, no sentido de implantar uma plataforma otimizada, alinhada as peculiaridades da UFBA.	Estabelecer responsabilidades, visão sistêmica quanto ao GP; otimizar a execução dos ciclos dos projetos; apoiar as ações de pesquisadores e extensionistas e demais áreas envolvidas com projetos; reduzir as barreiras burocráticas, determinadas pela estrutura departamentalizada do GP na UFBA; facilitar comunicação com setores.	Estabelecer normas, procedimentos operacionais, que definam regras e normatize a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da UFBA envolvidas com os projetos. Que contemple Gerentes de Projetos, Escritórios de Projetos.
Escritório de Projetos (EGP)	Implantar Escritório de Projetos na UFBA	Centralizar informações; Melhorar o controle e o desenvolvimento das fases dos projetos; aprimorar o apoio aos coordenadores; desenvolver a avaliação dos projetos; garantir a qualidade da entrega; alinhar os projetos à Estratégia Organizacional.	Implantar um EGPs centrais, ligados às ACs: PROPLAN, PROPCI, PROPG, PROEXT e PROGRAD cujos objetivos são: centralizar informações das respectivas áreas de conhecimento; alinhar as ações de GP à estratégia da UFBA; propor metodologias, normas e procedimentos para gestão dos projetos; auxiliar na implantação EGPs Departamentais nas UAs estratégicas que tenham carteiras robustas de projetos.
Metodologia	Desenvolver metodologia para o GP da UFBA.	Estabelecer metodologias que envolva os ciclos dos projetos a serem acompanhados; contemplar as fases dos projetos, desde <i>business case</i> /avaliação (avaliação da pertinência do projeto), até a entrega do produto/serviço.	Padronizar as ações relacionadas ao GP da UFBA, com base nos padrões de referência, contudo considerando as normas, cultura e a estrutura organizacional da UFBA; mapear e informatizar o processo.
Informatização	Implantar sistema específico para Gestão de Projetos	Utilizar <i>software</i> para sequenciamento e controle das atividades de GP; Desenvolver funcionalidades do SIPAC ou adquirir <i>software</i> específicos.	Informatizar os aspectos relevantes da metodologia, contemplando todos os ciclos dos projetos; implantar sistema de fácil utilização; facilitar o processo de tomada de decisão correta no momento certo; acompanhar e controlar as fases dos projetos.
Alinhamento Estratégico	Alinhar os projetos à estratégia organizacional	Garantir que os projetos estejam alinhados à estratégia organizacional da UFBA	Descrever em normas e procedimentos operacionais que caracterizem e estabeleçam os tipos de projetos de acordo com estratégia organizacional, missão e valores da UFBA, alinhando-as ao PDI.

Fonte: Elaboração própria (2020), baseado no modelo Prado-MMGP (2015) e no PDI da UFBA (2018/2022).

Elaborou-se o PAGP/UFBA, no sentido de propor ações de planejamento e de gestão, buscando estabelecer metas, o desenvolvimento da gestão de projetos da UFBA, considerando o cenário atual do GP na Universidade Federal da Bahia e alinhando-se às especificidades ambientais da UFBA.

Logo, recomendam-se, em síntese, treinamento/capacitação de gerentes de projeto, que, segundo com Barcaui e Rego (2019), são agentes fundamentais para o bom desempenho do projeto. É preciso também estimular a realização de eventos entre gestores de projetos das UAs e ACs, a fim de planejamento de estratégias para o desenvolvimento do GP, que contemplem plano de capacitação contínuo, aprimoramento de ferramentas tecnológicas e debate sobre estrutura organizacional adequada a gestão de projetos.

Além disso, faz-se necessário motivar a implantação de EGPs em áreas estratégicas, com ênfase na otimização dos processos de GP, corroborando com o pensamento de diversos autores, sobretudo Veras (2014), que considera que o PMO pode tornar a organização em um centro de excelência em projetos, unificando metodologia, otimizando uma adequada alocação dos recursos e propiciando apoio efetivo às equipes, gerando soluções baseadas em projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que os projetos permeiam todo o tecido da UFBA, é importante gerenciá-los de forma efetiva, eficiente e eficaz, a fim de obter melhores resultados. Diante da atuação de destaque da Universidade, torna-se primordial conhecer sua capacidade de gerenciar projetos. Logo, a avaliação da MGP foi essencial para o conhecimento dos principais gargalos que dificultam processos relacionados ao GP, além de possibilitar o estabelecimento de ações que elevem o nível da maturidade.

O contexto que envolve a gestão de projetos, atuação deste pesquisador na área temática e o anseio da comunidade universitária constituíram-se como razões que motivaram a elaboração desta dissertação, que buscou levantar a capacidade do GP e encontrar as soluções para elevar o grau do MGP da UFBA, a partir da avaliação de setores que desenvolvem projetos, a partir da percepção dos gestores e auxiliares que atuam diretamente nesta área.

Como resultado prático, compreende-se que este trabalho trará contribuições para os gestores das UAs e ACs da UFBA, como também de outras IFES, sobretudo quanto ao diagnóstico das dificuldades enfrentadas e às possibilidades de traçar um caminho para melhor desenvolvimento do GP, com base nos padrões de referência, considerando, dessa forma, as peculiaridades inerentes a uma universidade pública.

Ficou, pois, evidenciado que o modelo de Prado-MMGP pode ser aplicado em diversos setores, adequando-se à estrutura organizacional departamentalizada da UFBA, mas que, para isso, depende claramente do conhecimento dos respondentes sobre os processos do GP, além da honestidade de suas respostas, como alerta Prado (2015).

Apesar de mais alinhado às estruturas públicas do que aos demais modelos estudados, o referido modelo ainda necessita evoluir para melhor o enquadramento a ambientes complexos como o de uma IFES. Todavia, essas evidências centrais são questões pontuais e algo natural nas teorias administrativas, ainda mais aquelas com pouco tempo de maturação.

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa foi um importante instrumento para a consecução do presente estudo, que completou os achados da pesquisa quantitativa, principalmente na compreensão mais detalhada da percepção dos atores envolvidos, quanto aos pontos fortes e fracos do GP da UFBA e o levantamento de prioridades para elaboração dos PAGP, deixando os resultados obtidos ainda mais robustos.

Relacionado aos resultados da pesquisa, quanto à aplicação do questionário do modelo PRADO-MMGP, realizou-se a análise dos resultados da MGP da UFBA e da FAPEX, cujas avaliações demonstram, em síntese, que a NA da Universidade foi considerada fraca e a da FAPEX, regular. Esta avaliação complementou as demais análises e serviu de base para o levantamento da AFM.

Quanto à análise da AD, observou-se que as dimensões necessitam de maior atenção. No caso da UFBA, essas dimensões estão entre fraca e regular, enquanto a da FAPEX, apresentam melhores resultados, estando entre níveis regular e bom. Em ambos os casos, o destaque positivo é o alinhamento estratégico. Do ponto de vista negativo, no caso da UFBA, apresenta-se a estrutura organizacional, informatização e metodológica, além das competências em GP e contextual (fraca).

Já na avaliação da Fundação, por sua vez, as competências, informatização, metodologia tiveram avaliação regular, superiores aos da UFBA. Esta relação da AD da fundação e da universidade contribuiu para o conhecimento das variáveis que precisam evoluir para se alcançar resultados mais expressivos do GP da UFBA.

Por fim, ficou perceptível que a AFM da UFBA encontra-se no nível 2 (fraca), o que representa o despertar para o GP, a introdução ao conhecimento, uso inicial de ferramentas tecnológicas, contudo observou-se a ausência falta de padronização, despertando para importância da implantação de plataforma de GP, a fim de garantir a sua evolução para o nível 3 (nível bom), padronizado, onde a FAPEX está situada.

Para tanto, é preciso motivar implantação da plataforma de GP, observando-se a evolução das competências, além da existência de padronização de processos, captação de dados de anomalias a respeito do tripé custo, prazo e qualidade.

Em complementação, quanto ao processo de *benchmarking*, ficou evidente que a UFBA tem resultados próximos aos da média nacional, nas três avaliações, o que denota, também, o sucesso do presente trabalho, em virtude do alinhamento dos resultados com a pesquisa nacional realizada desde 2005, pelo site MPCM de Archibald & Prado, a partir do uso do modelo Prado-MMGP.

Considera-se que a UFBA, encontra-se em níveis dentro da média nacional, porém é preciso elevar o nível de maturidade para aumentar a capacidade do GP. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de cada dimensão, em princípio as competências que serão motrizes do desenvolvimento do GP, atuando diretamente no desenvolvimento da metodologia, no estabelecimento da estrutura adequada, na

implantação do escritório de projetos e ferramentas tecnológicas, além de auxiliar o alinhamento dos projetos à estratégia organizacional.

Diante desse cenário, recomenda-se o desenvolvimento das competências em Gestão de Projetos, Técnica/Contextual e Comportamental, realizadas por meio do estabelecimento de um Plano de Capacitação Contínua dos atores envolvidos em gestão de projetos, de modo que estes, após serem capacitados, podem atuar como multiplicadores do conhecimento, treinando os seus pares especificamente para o trabalho, focando nos processos inerentes ao GP da UFBA.

Considera-se que a estrutura organizacional voltada ao GP é o maior gargalo para realização dos projetos, em razão da concepção departamentalizada. Sem a definição clara de responsabilidades, a pouca padronização das etapas e a definição de fluxo de processos que integrem os setores, torna-se desafiadora a execução dos projetos, impondo barreiras de comunicação e maiores burocracias, que vão além daqueles estabelecidas normativos legais pouco alinhados ao propósito da pesquisa e extensão.

Salienta-se a necessidade de repensar a forma da estrutura organizacional voltada ao GP, entendimento este corroborado por seis dos oito entrevistados que reconhecem que a estrutura organizacional não propicia a boa e regular gestão de projeto, que acaba por maximizar os problemas de execução, como dificuldade com planejamento, execução, acompanhamento e prestação de contas.

Reforça-se a importância do PDI no sentido de planejar e definir ações para o desenvolvimento da UFBA, embora seja primordial que esta relevante ferramenta de planejamento não trate apenas da importância e dos resultados a serem obtidos por projetos, mas que busque tratar do modelo de gestão de projetos adequado a UFBA, definindo ações de melhoria da sua gestão, que possibilite a identificação e solução dos problemas enfrentados nesta área.

Sobre a metodologia, o presente estudo embasou-se na necessidade de seu desenvolvimento tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa. Nesse sentido, alguns entrevistados entendem que existem avanços nessa área, mas encontram dificuldades em razão da ausência de padronização dos procedimentos. Sugerem eles que as normas específicas ao GP sejam estabelecidas em seus pormenores, como resolução específica de projetos que contemple os processos de execução na UFBA. Ao se estabelecer uma metodologia, esta precisa ser informatizada, de modo a contemplar todas as suas etapas.

Quanto à informatização, verifica-se que o SIPAC é reconhecido entre atores envolvidos com projetos. Segundo todos os entrevistados, esta ferramenta encontra-se aquém das necessidades do GP. Ademais, os gestores registram a ausência de integração dos sistemas operacionais no âmbito da UFBA. Nesse sentido, destaca-se que alguns sistemas e módulos estão sendo implantados e/ou desenvolvidos, como módulo “Protocolo Eletrônico” do SIPAC e os sistemas SIGAA e SIGARH.

Essas proposições atendem a determinados aspectos de informatização que constam no PDI (2018-2022), contudo aparecem alguns gargalos de difícil solução, como resistência de utilização por alguns setores, equipe reduzida de TI e ausência de treinamento contínuo.

Nesse cenário, revela-se oportuno que a Administração Central trabalhe em conjunto com a comunidade universitária, a fim de estabelecer a integração entre as ações e os fluxos de processos, com ênfase na melhoria de desempenho do GP, buscando a princípio o desenvolvimento de capacidades técnicas e a implantação de estruturas voltadas a projetos, como a implantação de EGPs centrais nas ACs e departamentais na UAs estratégicas.

Tal evolução da gestão contribuirá para desenvolver competências em GP, melhorar a estrutura, implantar metodologia, desenvolver sistemas e prestar serviços que atendam às necessidades e expectativas da sociedade. Além disso, é essencial estar alinhado à visão do PDI, o que garantirá uma continuidade e a melhoria dos processos, dos objetivos compartilhados, gerando um valor para instituição, em prol de uma melhor gestão da organização.

Conforme destacado por Prado (2015), é preciso criar uma cultura favorável à boa gestão, composta de boas técnicas, processos, conhecimentos, metodologias e informatização, sendo este o grande desafio das organizações. Entretanto, para que isto ocorra, é válido conhecer a cultura da instituição, objetivando estar preparado para a nova gestão de projetos.

Considerando todo o contexto como base na avaliação do MGP da UFBA, elaborou-se o Plano de Ação para a Gestão de Projetos da UFBA (PAGP/UFBA), contemplando as dimensões de Prado-MMGP e os padrões de referência em GP, no entanto considerando as especificidades da Universidade. Sugere-se que este plano sirva de base para a elaboração de um eventual Plano de Crescimento do GP da UFBA, mas não sem antes avaliar interesse estratégico e o apoio da Administração Central da UFBA.

Considerando-se as dimensões do modelo PRADO-MMGP, os padrões de referência em GP, as especificidades desta Universidade e, seguindo o percurso desenhado para atingir o objeto desta pesquisa, compreende-se que os objetivos gerais e específicos foram atendidos, visto que foram verificados os níveis de MGP da UFBA e da FAPEX, relacionando-os.

Realizou-se o *benchmarking* proposto, com dados da pesquisa realizada há 12 anos, no site MMCP de Archibald & Prado, evidenciando uma comparação dos dados qualitativos/quantitativos e, por fim, apresentado o PAGP/UFBA.

Conforme discutido no decorrer do trabalho, algumas limitações impactaram diretamente no desenvolvimento da pesquisa, as principais delas em função da pandemia da COVID-19, que determinou a interrupção das aulas de mestrado e, por consequência, a mudança do cronograma das aulas e da pesquisa. Ademais, para garantir a consecução do estudo, foi necessária a rápida adaptação às ferramentas virtuais para coleta dos dados qualitativos e quantitativos.

Recomenda-se a utilização desta pesquisa em futuros trabalhos acadêmicos sobre o MGP da UFBA, sobretudo os que utilizaram o modelo de Prado-MMGP e que pretendam adentrar na fase do Plano de Crescimento, que almejem abordar os maiores gargalos do GP da Universidade, como o desenvolvimento de competências e a estrutura organizacional adequada à gestão de projetos, bem como aqueles que busquem aprofundar conhecimentos relativos a impactos da Cultura Organizacional da UFBA na Gestão de Projetos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam para reflexão sobre as melhores práticas para GP da UFBA, no sentido de propor os caminhos para a formulação de estratégias que atendam o anseio da comunidade universitária, a fim de melhorar o desempenho dos projetos desta Universidade, sejam eles com ou sem recursos financeiros, executados ou não pelas Fundações de Apoio.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO. **Redução de verbas compromete universidades federais dizem participantes de audiência**, Brasília, 2018. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/05/30/reducao-de-verbas-compromete-universidades-federais-dizem-participantes-de-audiencia>>. Acesso em 07 jan. 2020.
- ARCHIBALD, R.; PRADO, D. **Maturity by Project Category Model (MPCM), Pesquisa sobre a Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2017. Disponível em: <<https://www.maturityresearch.com>>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- BARCAUI, A.; REGO, M. L. Fundamentos do gerenciamento de projetos. In: **Publicações FGV Management**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019
- BARCAUI, A. **Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Editora BRASPORT, 2012.
- CAMARGO, M. **Gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2018.
- CAMPOS, M., **Análise do Nível de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas**. Maceió: Editora Acadêmica da UFAL, 2019.
- CARMO, H. ;FERREIRA, M. **Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem**. 2 ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.
- CARVALHO, M.; RABECHECINI JR., R. **Fundamentos de Gestão de Projetos**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas., 2018.
- COSTA, S.; RAMOS, A. Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia. **Revista Sistema & Gestão**, v. 12, n. 4, 2013.
- CURTIS, B.; HEFLEY, B.; MILLER, S. **People capability maturity model (P-CMM) version 2.0**. Carnegie-Mellon Univ. Pittsburgh PA Software Engineering Inst, 2009.
- DERESKY, H. Administração global – estratégica e interpessoal. Cap. 8. In: **Organização da Estrutura, dos sistemas de controle e das relações trabalhistas**, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FINK, A. **How to measure survey reliability and validity**. Sage, 1995.
- FOLHA UOL. **Verba livre das federais retrocede uma década**, São Paulo, 2019, Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/05/verba-livre-de-universidades-federais-retrocede-uma-decada.shtml>>. Acesso em 23 jan. 2020.
- FURTADO, M.; DUARTE, S.. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas: Coletâneas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

- GIL, A. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HILLSON, D. Assessing organisational project management capability. **Journal of Facilities Management**, v. 2, n. 3, 2003.
- HULLEY, S. *et al.* **Designing Clinical Research**. 4th ed. Wolters Kluwer. Lippincott Williams; Wilkins. 2013.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem Sistêmica para Planejamento Programação e Controle**. São Paulo: Editora Bulcher, 2015.
- LANDIM, F. *et al.* Uma Reflexão sobre as Abordagens em Pesquisa com ênfase na Integração Qualitativa-Quantitativa: Descrição ou avaliação de métodos, técnicas, procedimentos e instrumentais. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 9, n. 5, 2006.
- LARSON, E.; GRAY, C. **Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial**. 6 ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2016.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editoria Atlas, 2018.
- MARISCO, T.. **Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Estudo Multicaso de Empresas Globais no Contexto Brasileiro**. Minas Gerais: IBMEC, 2009.
- MATHUR, G.; JUGDEV, K.; FUNG, T. The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. **Management Research Review**, 2014.
- MAXIMIANO, A. **Administração de Projeto: Como transformar ideias em Resultados**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.
- MIRANDA, S.; BARBODO, M. **Uma análise da maturidade da gestão de projetos de Extensão Universitária com o Auxílio de um Modelo de Maturidade**. V SINGEP. São Paulo, 2016.
- MONTES, E. Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida. **Escritório de Projetos**, 2017.
- MOUTINHO, J.; KNISS, C. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Laboratório de P&D de uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 4, n. 2, 2012.
- MOUTINHO, J.; RABECHINI JR, R. Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. **Revista da Administração Pública**, v. 12, n. 3, 2020.
- NBR ISO 21500:2012. **Orientações sobre Gerenciamento de Projetos**. ABNT, 2012.

PATAH, L.; CARVALHO, M. M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. ABEPRO. Porto Alegre. 2002.

PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 1993. Software Engineering Institute: Disponível em: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf

PELLEGRINELLI, S.; GARAGNA, L. Rumo a uma conceitualização dos PMOs como agentes e sujeitos de mudança e renovação. **Jornal Internacional de Gerenciamento de Projetos**, v. 27, n. 7, 2009.

PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo : Escola de Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo Escola de Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

POISTER, T. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. esp., 2010.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Rio Grande do Sul: Editora FALCONI, 2016.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 6 ed. (BRAZILIAN PORTUGUESE). Project Management Institute, 2017.

RAMAZANI, J. ; JERGEAS, G. Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. International. **Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, 2015.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica, Para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação**. 8 ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2002.

SANTOS, L.; MARTINS, M. Evoluindo na maturidade em gerenciamento de projetos e empreendimentos – caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. In: **Enegep 2008 - XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2018.

SANTOS, M. *et al.* **Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Segundo o Modelo PMMM: Um Estudo na UFPE – Centro Acadêmico do Agreste**. V SINGEP. São Paulo, 2016.

SANTOS, P.; SANTOS, M.; SHIBÃO, F. Comparação entre os padrões de gerenciamento de projetos PMBOK, ICB E PRINCE2. **Caderno De Administração**, v. 25, n. 2, 2017.

SOLER, A. OPM3: A contribuição PMI para a maturidade em gestão de projetos. **Revista Mundo**, v. 2, n. 1, 2005.

SQUARIZA, G. Gestão de Projetos na Administração Pública: Uma proposta de Análise de Maturidade dos Projetos de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria**, 2018.

UFBA EM PAUTA. **Orçamento da UFBA para 2020 é menor do que o de 2019, UFBA, 2019**. Disponível em: <https://ufba.br/ufba_em_pauta/orcamento-da-ufba-para-2020-e-menor-do-que-o-de-2019>. Acesso em: 11 abr. 2020.

UFBA. **Estatuto e Regimento Geral da UFBA**, 2010. Disponível em: <https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

Vargas, R. **Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK Guide**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2018.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

VERAS, M. Gerenciamento de Projetos: **Project Model Canvas (PMC)**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2014.

APÊNDICE A: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO – MODELO PRADO-MMGP

A aplicação do Questionário segue princípios do modelo Prado-MMGP e, para tanto, foram adotados os seguintes procedimentos: 1. Marcação de reunião por setores, com a presença de, no máximo, cinco pessoas; 2. Inserção da figura do facilitador, responsável pela leitura e projeção dos questionários em ambiente virtual; 3. Preenchimento do questionário, por meio do *GoogleForms*, disponível em: *Link*; 4. Adoção do tempo limite de 1h para preenchimento do questionário.

Quando da aplicação do questionário, é válido ressaltar: cunho confidencial da pesquisa, informações sobre o curso de Mestrado Profissional em Administração NPGA/UFBA e a importância da contribuição do respondente para a pesquisa.

Reitera-se que a aplicação do questionário objetiva conhecer o nível da MGP da UFBA, a fim de conhecer a percepção dos atores envolvidos e, de maneira complementar, trazer informações que facilitem processo de análise e tomada de decisão quanto aos aspectos relacionados ao Plano de ação, para melhoria do GP e consequentemente, do nível de MGP da UFBA

O questionário segue o modelo Prado-MMGP, que estabelece perguntas para os níveis 2 a 5, conforme se segue:

Critério para opção do nível 2 - Conhecido

Opção	Características
A	Aspecto bastante conhecido, aceito e estimulado há mais de um ano.
B	A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A: - O assunto não é tão bem conhecido; - A aceitação ainda não é total; - O estímulo ainda não é o necessário; - O prazo ainda não atingiu um ano.
C	A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A: - O assunto é fracamente conhecido; - A aceitação é fraca; - O estímulo é fraco; - O prazo ainda é muito pequeno.
D	Estão sendo feitos planos para divulgação / treinamento adequado do aspecto.
E	Assunto ignorado.

Critério para opção do nível 3 - Padronizado

Opção	Características
A	Aspecto implementado de forma aparentemente adequada: - É aparentemente completo (conforme as necessidades do setor) e representa o melhor possível no momento; Parece que funciona adequadamente; - Está em uso disciplinado pelos principais envolvidos; - Está em uso há mais de um ano; - Uma quantidade significativa de projetos passou por esse cenário.
B	A implementação do aspecto está levemente abaixo do texto mostrado acima. Alguns exemplos: - Percebe-se a ausência de alguns aspectos não críticos (conforme necessidades do setor); - Observam-se pequenas falhas no funcionamento; - Nem todos os principais envolvidos o utilizam; - Está em uso há quase um ano.
C	A implementação do aspecto está significativamente abaixo do texto mostrado acima. Alguns exemplos: - Percebe-se a ausência de diversos itens, até mesmo de itens críticos (conforme necessidades do setor); - Observam-se diversas falhas no funcionamento; - Poucos dos principais envolvidos o utilizam; - Está em uso há pouco tempo.
D	Estão sendo feitos estudos para implementação.
E	Desconhece-se o assunto.

Critério para opção do nível 4 - Gerenciado

Opção	Características
A	O aspecto foi implementado de forma realmente completa e foi totalmente aperfeiçoado: - Todas as anomalias foram corrigidas; - Mostrou-se realmente completo (conforme as necessidades do setor), assim como adequado e eficiente; - Está em uso disciplinado pelos principais envolvidos; - Os aperfeiçoamentos estão em uso há mais de dois anos; - Uma quantidade significativa de projetos passou por esse cenário.
B	Existem leves diferenças entre as necessidades listadas na opção A e a situação atual, tais como: - Quase todas as anomalias foram corrigidas; - Mostrou-se quase completo (conforme as necessidades do setor) e é bastante adequado e eficiente; - Está em uso disciplinado por quase todos principais envolvidos; - Os aperfeiçoamentos estão em uso há quase dois anos.
C	Existem significativas diferenças entre as necessidades listadas na opção A e a situação atual, tais como: - Poucas anomalias foram corrigidas; - Ainda existem muitas características a serem aperfeiçoadas; - Está em uso disciplinado por poucos dos principais envolvidos; - Os aperfeiçoamentos estão em uso há pouco tempo.
D	Estão sendo efetuadas iniciativas para o aperfeiçoamento.
E	Nada tem sido feito.

Critério para opção do nível 5 - Otimizado

Opção	Características
A	O aspecto está otimizado há, pelo menos, dois anos e em uso pelos principais envolvidos. Uma quantidade significativa de projetos passou por esse cenário.
E	O cenário existente não atende o item A.

APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DA UFBA

A entrevista busca coletar informações sobre a maturidade de gerenciamento de projetos na UFBA, considerando as dimensões do modelo Prado-MMGP, para o desenvolvimento da dissertação cujo título: **Análise da Maturidade em Gerenciamento de Projeto na UFBA**, orientada pela profa. Denise Ribeiro de Almeida, sendo componente do curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA.

As informações fornecidas são confidenciais, utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa. Sua contribuição é relevante para este trabalho e fundamental para avaliação do MGP da UFBA.

Competência em Gestão (projetos e programas):

“Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.”

1. Os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos são capacitados para exercer suas funções, tal como apresentado nos padrões de referência, como o Guia PMBOK, ICB e Prince 2?

Competência Contextual

“Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, modelo de desenvolvimento, seus objetivos organizacionais e estratégicos). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.”

2. Os integrantes dos projetos são treinados rotineiramente (últimos 12 meses), têm conhecimento do seu “produto” e dos objetivos organizacionais da UFBA e tal competência é difundida em todos os setores?

Competência comportamental (aspectos ligados ao comportamento humano).

Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

3. Os setores da UFBA se relacionam da melhor maneira com os públicos interno e externo?

Alinhamento estratégico

Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Há ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

4. Os projetos executados pela UFBA estão alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional e a Missão da UFBA?

Metodologia: Passos que garantem a correta aplicação de métodos, ferramentas e técnicas pelos setores?

Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de Business Case.

5. A Setor/UFBA estabelece uma metodologia padrão de GP, com base em manuais de referência (PMBOK)?

Informatização: Software para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, gráfico de Gantt, etc.)

Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela idéia/necessidade deve ser informatizado.

6. A UFBA utiliza sistemas informatizados adequados para acompanhamento e controle de todas as fases do GP?

Estrutura Organizacional

Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

7. À estrutura organizacional da UFBA em relação ao GP, é adequada para maximizar resultados e resolver conflitos?

8. Sobre as dimensões dos modelos de Prado-MMGP aqui citadas, que estabelecem uma plataforma de GP, quais os pontos fortes e fracos da UFBA?

9. Quais as sugestões para melhoria do nível de MGP da UFBA

10. Existe alguma questão que considera relevante, que não tenha sido abordada nesta entrevista?

ANEXO: ORGANOGRAMAS DA UFBA E DA PROPLAN

