



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE**

ALBERTO GUSTAVO PAASHAUS JUNIOR

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS**

SOUSA - PB

2016



ALBERTO GUSTAVO PAASHAUS JUNIOR

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande na forma de relatório técnico como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva.

SOUSA - PB

2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP / UFCEG / CCJS

ATA DE DEFESA – TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

CANDIDATO (A): ALBERTO GUSTAVO PAASHAUS JÚNIOR

CPF.: 039.834.384-58

NÍVEL: Mestrado Profissional (MP)

DATA DA DEFESA: 14/12/2016

HORÁRIO DE INÍCIO: 9:15 **TÉRMINO:** 10:50

LOCAL: Universidade Federal de Campina Grande / Campus Sede / Sala 15 do Centro de Humanidades

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

NOME COMPLETO	CPF	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM	ASSINATURA
Dr. José Irialdo Alves de Oliveira Silva	024.958.144-25	Orientadora	PROFIAP/UFCEG/CCJS	
Dr.ª Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	692.342.994-34	Titular	PROFIAP/UFCEG/CCJS	
Dr. César Emanuel Barbosa de Lima	587.727.154-72	Titular/Externo	CCT/UFPB	

TÍTULO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF):

PROPOSIÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS

Em sessão pública, após exposição realizada no dia 14/12/2016, o candidato foi argüido oralmente pelos membros da banca, tendo a banca chegado ao seguinte resultado:

- Aprovação
 Em exigência;
 Indeterminado;
 Reprovado.

Na forma regulamentar e conforme resolução da PRPG / UFCEG 03, foi lavrada a presente ata, que é abaixo assinada pelos membros da banca, na ordem acima relacionada, pelo candidato e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública.

Campina Grande- PB, 14 de Dezembro de 2016.

Assinaturas:

Presidente (orientador):

Membro Interno:

Membro Externo:

Candidato (a):

Coordenação do Programa:

OBS.: O aluno deverá encaminhar à coordenação do PROFIAP UFCEG / CCJS, no prazo máximo de 30 dias a contar da data da defesa, um exemplar impresso definitivo do TCF impresso em capa dura de cor azul e um arquivo em pdf.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG

P113p Paashaus Junior, Alberto Gustavo.
Proposição de um modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos em secretarias municipais / Alberto Gustavo Paashaus Junior. – Sousa, 2016.
159 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva".
Referências.

1. Administração Pública. 2. Gerenciamento de Projetos - Maturidade.
3. Secretarias Municipais. I. Silva, José Irivaldo Alves Oliveira. II. Título.

CDU 35(043)

Dedico este trabalho a Maria Fernanda, que me tirou de um mundo de dúvidas para uma vida nova de certezas, renovando minhas esperanças por um futuro melhor. Por ela tudo valeu, vale e sempre valerá a pena. Meu amor incondicional e este trabalho são todos dedicados a você!

*Tudo tem o seu tempo determinado e há tempo
para todo o propósito debaixo do céu.*

Eclesiastes 3:1

AGRADECIMENTOS

Thomas Edison, um dos maiores inventores da História da Humanidade, afirmou em certa oportunidade que o caminho mais certo para vencer é tentar mais uma vez. De fato, a ideia do que este trabalho propõe vem de uma segunda tentativa de mestrado e a minha insistência nela vem por acreditar no benefício que esta proposta lança para a sociedade. Minha obstinação com o tema também é um combate a uma injustiça mesquinha a qual fui submetido por questões ideológicas que apenas servem para atrasar o avanço da ciência e inflar vaidades. O trabalho taxado de *Yankee* e que não atendia às causas da Revolução Marxista foi, finalmente, acabado.

Agradeço, primeiramente, a Deus, que misericordiosamente, me deu neste ano uma segunda chance na vida. Peço que Ele me dê sabedoria e me faça entender o propósito de não ter ido prematuramente e que eu consiga ser diferencial na vida das pessoas.

Sou grato aos meus pais, Alberto e Fernanda, por todo grande esforço em me transformar na pessoa que sou hoje. Lutaram muito por mim, e merecem, depois de Deus, o topo da lista de agradecimentos. Agradeço aos meus irmãos, Erika e Rafael, pelo carinho e ombro nas horas difíceis. Agradeço aos meus avós, Seu França e D. Jeruza (maternos, *in memoriam*) e Dr. Gustavo (*in memoriam*) e D. Ivanete (paternos); os que se foram estariam orgulhosos, e a que fica, por muito tempo espero eu, não se contém em ter o primeiro neto mestre. Aos meus tios e tias, todos, por terem sido ativamente presentes na minha formação educacional e humana, especialmente minha Tia Genilza, que hoje luta contra ELA (Esclerose Lateral Amiotrófica). Aos meus primos, que sempre estão por mim quando eu preciso. Agradeço a minha esposa pela paciência e por acreditar em mim e a minha filha por me fazer a pessoa mais feliz do mundo. A todos, meu amor e carinho.

Deixo um pleito de gratidão especial à Patrícia Sibelly, da Unidade de Ciências Contábeis e Administração do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Campina Grande. Da maneira mais inusitada e despretensiosa, ela me deixou saber da seleção do PROFIAP e sem essa informação nada disso estaria acontecendo. Agradeço a todos os meus amigos, professores, servidores e alunos do Campus de Sousa da UFCG, em especial da UACC. Lá fui o professor mais feliz e realizado que poderia haver e não estar mais lá me faz um pouco menor. Fui melhor porque estava entre os melhores e se Deus permitir, um dia voltarei.

Agradeço a todos os que compuseram a turma inaugural do PROFIAP da UFCG. Sou grato aos nossos professores pelo trabalho dedicado diante de condições muitas vezes

adversas, da distância e da falta de recursos. Sou grato a todos os colegas, sem exceção: foi muito gratificante partilhar momentos de engrandecimento pessoal com vocês todos. Agradeço em especial meu orientador, José Irivaldo Alves Oliveira Silva, que admiro desde os tempos da graduação quando nos representava no Centro Acadêmico da Faculdade de Direito.

Agradeço a Ana Paula Gonçalves Leite, Secretária de Administração do Município de Sumé. Ela comprou a ideia do projeto e pelo bem público não teve medo de expor a Secretária com o intuito de melhorá-la. Sem esse senso cívico e sem sua atuação ativa na pesquisa, o trabalho não teria a qualidade que alcançou. Ganhei uma amiga pela qual torço e espero retribuir toda a amabilidade e dedicação.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma maneira para que este trabalho fosse realizado. Foram muitos que, apesar de não citados neste pequeno espaço, não foram esquecidos.

RESUMO

A necessidade de efetividade das ações da Administração Pública na consecução de suas funções e atividades tem ganhado crescente relevância no cenário nacional e internacional, uma vez que representa uma resposta às urgências da sociedade quanto à falta de eficiência e eficácia na adequada aplicação do recurso público. Diante de uma série de demandas complexas de uma sociedade em constante mudança, a existência de mecanismos eficientes de planejamento, controle, direção e execução da Gestão Pública tornam-se cada vez mais necessários. Considerando-se que a Gestão Pública Municipal é realizada majoritariamente a partir de projetos, e que estes projetos para serem bem desenvolvidos deverão ser geridos por organizações gerencialmente maduras, propõe-se apresentar neste trabalho um modelo próprio para avaliar a maturidade do Gerenciamento de Projetos em secretarias municipais. Para a concepção do modelo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, através da revisão sistemática e comparação entre modelos de maturidade já existentes. Como resultado, foi desenvolvido o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais, o MMGP-SM, cuja finalidade é avaliar consistentemente as boas práticas em Gerenciamento de Projetos nas secretarias com padrão conceitual orientado a pessoas e processos e cinco níveis da maturidade relacionados a oito dimensões de análise. Além disto, o modelo permite a construção de um plano de ação que identifica de onde devem partir as ações para a evolução na gestão dos projetos nas secretarias sob estudo. O modelo foi avaliado através de sua aplicação na Secretaria de Administração do Município de Sumé - PB, em um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. Os resultados demonstraram que a Secretaria está no Nível Conhecido de maturidade, isto é, o Gerenciamento de Projetos é conhecido, porém ainda não existe naquele setor um sistema de boas práticas de gestão implantado. Dos resultados obtidos na avaliação de maturidade da Secretaria, foi desenvolvido um Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos organizado nos padrões do PMBoK® dividido em duas fases, um Plano de Curto e um Plano de Longo Prazo, com crescimento misto dos níveis, cujo objetivo é elevar no prazo de dois anos e meio a Secretaria Municipal de Administração para o Nível Otimizado de maturidade.

Palavras-chave: Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Projetos. Secretarias Municipais.

ABSTRACT

The need for effectiveness on the actions of Public Administration in developing its functions and activities has gained increasing importance in national and international scene as it represents a response to the urgent needs of society on the lack of efficiency and effectiveness in the proper application of public resources. Because of a series of complex demands of an ever-changing society, the existence of efficient mechanisms for public management planning, control, direction and execution has become more necessary. Considering that municipal public administration is mainly carried out from projects, and these projects to be well developed should be managed by mature organizations, we present in this research a specific model to assess Project Management maturity in municipal departments. Systematic review and comparison of existing maturity models were used in order to design the model. As a result, the Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais - MMGP-SM was developed with the purpose of consistently evaluate the use of Project Management good practices in municipal departments with a conceptual approach oriented to people and processes, and five levels of maturity related to eight dimensions of analysis. In addition, the model allows the construction of an action plan that identifies where actions for the development of Project Management in municipal departments should start. The model was evaluated at the Administration Department of the town of Sumé – PB in a case study of descriptive and exploratory nature with a qualitative approach. The results have demonstrated that the Municipal Department is in the Known (Conhecido) maturity level, that is, the subject Project Management is known, but there is not a system of management good practices implemented yet. The results obtained in the Department evaluation of maturity were used to construct a Development Plan on Project Management based on PMBoK® standards, divided into two phases, a Short-term Plan and Long-term Plan, with mixed growth of levels, in order to raise within two and a half years the Administration Department maturity to the Optimized (Otimizado) level.

Keywords: Project Management Maturity. Project Management. Municipal departments.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMM	Capability Maturity Model
CPM	Critical Path Method
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EVM	Earned Value Management
GAPRE	Gabinete do Prefeito
GAVIP	Gabinete do Vice-prefeito
ICB	Individual Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
KPMMM	Kerzner Project Management Maturity Model
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
MMGP-SM	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais
OGC	Office of Government Commerce
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PDM	Precedence Diagramming Method
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBok®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMMM	Project Management Maturity Model
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
PRINCE	Projects in Controlled Environments
PROMPT	Project Resource Organisation Management and Planning Techniques
SECAD	Secretaria da Administração
SECET	Secretaria da Cultura, Esportes e Turismo
SEDAP	Secretaria do Desenvolvimento da Agropecuária e do Meio Ambiente
SEDAS	Secretaria da Assistência Social
SEDUC	Secretaria da Educação
SEFIN	Secretaria de Orçamento e Finanças
SEI	Software Engineering Institute
SESAU	Secretaria da Saúde

SESUR	Secretaria de Obras e Serviços Urbanos
TCM	Total Cost Management
TQM	Total Quality Management
WBS	Work Breakdown Structure

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos	29
Figura 2 - Estrutura do PRINCE2	33
Figura 3 - Processos de Gerenciamento de Projetos no PRINCE2	35
Figura 4 - Olho da competência	37
Figura 5 - Fatores percebidos de maturidade em Gerenciamento de Projetos Públicos	52
Figura 6 - Desenvolver o termo de abertura do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.....	65
Figura 7 - Identificar as partes interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.....	66
Figura 8 - Desenvolver o termo de abertura do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.....	67
Figura 9 - Localização Geográfica do Município de Sumé – PB.....	70
Figura 10 - Organograma da Administração Direta do Município de Sumé - PB	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia do Desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos e suas Fases	23
Quadro 2 - Principais características e diferenças entre projetos, programas e Portfólios	25
Quadro 3 - Principais conceitos de Gerenciamento de Projetos conforme o PMBoK®.....	27
Quadro 4 - Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos e mapeamento da área de conhecimento	31
Quadro 5 - Visão geral dos elementos de competência	37
Quadro 6 - Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	40
Quadro 7 - Comparação dos Níveis de Maturidade em Modelos de Maturidade de Gerenciamento de Projetos.....	40
Quadro 8 - Passos na concepção de modelos de avaliação de maturidade	44
Quadro 9 - Dimensões e Atributos para a Classificação de Modelos de Maturidade.....	44
Quadro 10 - Etapas da pesquisa científica	48
Quadro 11 - Características dos Níveis de Maturidade do modelo.....	54
Quadro 12 - Relacionamento entre Níveis e Dimensões no Modelo	54
Quadro 13 - Caracterização do Modelo	55
Quadro 14 - Distribuição de questões por dimensão.....	56
Quadro 15 - Critérios para a criação das opções das perguntas.....	57
Quadro 16 - Valores atribuídos por resposta no questionário de maturidade	57
Quadro 17 - Escala de pontuação dos níveis de maturidade	57
Quadro 18 - Níveis de aderência.....	58
Quadro 19 - Análise Ambiental por Dimensões	60
Quadro 20 - Matriz de Solução de Problemas.....	61
Quadro 21 - Matriz de Priorização	62
Quadro 22 - Cálculo de priorização de problemas na Matriz de Priorização	63
Quadro 23 - Divisão e Órgãos da Secretaria de Administração de Sumé - PB.....	74
Quadro 24 - Comparação entre os níveis de maturidade nas Secretarias Municipais de Sumé - PB	76
Quadro 25 - Comparação entre níveis de aderência por dimensões nas Secretarias Municipais de Sumé - PB	87
Quadro 26 - Problemas prioritários da Secretaria de Administração.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Administração de Sumé - PB	80
Gráfico 2 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Educação de Sumé - PB	83
Gráfico 3 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Assistência Social de Sumé - PB	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	21
2.1.1 <i>Contextualização Histórica</i>	21
2.1.2 <i>Principais Conceitos</i>	24
2.1.3 <i>Padrões em Gerenciamento de Projetos</i>	27
2.1.3.1 Project Management Body of Knowledge - PMBoK®	28
2.1.3.2 <i>Projects in a Controlled Environment – PRINCE2</i>	32
2.1.3.3 <i>IPMA Individual Competence Baseline - IPMA ICB</i>	35
2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	38
2.2.1 <i>Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos</i>	39
2.2.2 <i>Desenvolvimento de Modelos de Maturidade</i>	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	46
3.2 PERCURSO METODOLÓGICO	48
3.3 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO E INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS	49
3.3.1 <i>Identificação da Necessidade ou Oportunidade</i>	49
3.3.2 <i>Definição do Escopo</i>	50
3.3.3 <i>Construção do Modelo</i>	51
3.3.4 <i>O Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais</i>	56
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	58
3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	59
3.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	63
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	70
4.1 SUMÉ E SUA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL	70
4.1.1 <i>O Município de Sumé</i>	70
4.1.2 <i>Estrutura Orgânica e Administrativa do Município</i>	71
4.1.2.1 A Secretaria de Administração de Sumé	74
4.2 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ	75
4.2.1 <i>Panorama da Maturidade em Gerenciamento de Projetos nas Secretarias Municipais de Sumé</i>	75
4.2.1.1 Avaliação de Maturidade	75
4.2.1.2 Aderência por Dimensões	77
4.3 ANÁLISE SITUACIONAL DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ	88
4.3.1 <i>Análise Ambiental por Dimensões</i>	88

4.3.2 <i>Análise de Problemas</i>	91
4.3.3 <i>Levantamento de Problemas Prioritários</i>	96
5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ	98
5.1 INTRODUÇÃO	98
5.1.1 <i>Descrição do Projeto</i>	99
5.1.2 <i>Justificativa</i>	99
5.1.3 <i>Objetivos</i>	101
5.1.4 <i>Restrições do Projeto</i>	101
5.1.5 <i>Premissas do Projeto</i>	102
5.1.6 <i>Exclusões do Projeto</i>	102
5.1.7 <i>Responsabilidades e Autoridade do Gerente do Projeto</i>	103
5.1.8 <i>Responsabilidades do Patrocinador</i>	103
5.1.9 <i>Registro das partes Interessadas</i>	103
5.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	104
5.2.1 <i>Processos de Gerenciamento do Escopo</i>	104
5.2.2 <i>Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	105
5.2.3 <i>Estrutura Analítica do Projeto</i>	105
5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS	109
5.3.1 <i>Processos de Gerenciamento de Requisitos</i>	109
5.3.2 <i>Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	109
5.3.3 <i>Matriz de Rastreabilidade de Requisitos</i>	110
5.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA	111
5.4.1 <i>Processos de Gerenciamento do Tempo</i>	111
5.4.2 <i>Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	112
5.4.3 <i>Marcos do Projeto</i>	114
5.4.4 <i>Cronograma</i>	113
5.4.5 <i>Linha de Base do Cronograma</i>	115
5.4.6 <i>Diagrama de Rede</i>	116
5.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	117
5.5.1 <i>Processos de Gerenciamento de Custos</i>	117
5.5.2 <i>Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	117
5.5.3 <i>Estimativas de Custos por Recurso</i>	118
5.5.4 <i>Orçamento do Projeto</i>	118
5.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	118
5.6.1 <i>Processos de Gerenciamento da Qualidade</i>	119
5.6.2 <i>Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	119
5.6.3 <i>Requisitos de Qualidade do Projeto</i>	119
5.6.4 <i>Métricas de Qualidade</i>	120
5.6.5 <i>Ferramentas da Qualidade</i>	120
5.7 PLANO DE MELHORIAS DE PROCESSOS	120
5.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	121
5.8.1 <i>Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos</i>	122

<i>5.8.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	122
<i>5.8.3 Organograma do Projeto</i>	123
<i>5.8.4 Procedimentos, Normas e Diretrizes</i>	123
<i>5.8.5 Horário de Trabalho, Férias e Compensações de Horários</i>	123
<i>5.8.6 Recompensas e Punições</i>	124
<i>5.8.7 Treinamento e Integração</i>	124
<i>5.8.8 Recrutamento, Seleção e Liberação</i>	124
5.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	125
<i>5.9.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações</i>	125
<i>5.9.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	125
<i>5.9.3 Matriz de Comunicação</i>	126
5.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	126
<i>5.10.1 Processos de Gerenciamento de Riscos</i>	127
<i>5.10.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	128
<i>5.10.3 Estrutura Analítica de Riscos</i>	129
<i>5.10.4 Matriz de Riscos</i>	130
5.11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	132
<i>5.11.1 Processos de Gerenciamento de Aquisições</i>	132
<i>5.11.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	133
<i>5.11.3 Decisões de Compra</i>	133
5.12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE PARTES INTERESSADAS	133
<i>5.12.1 Processos de Gerenciamento das Partes Interessadas</i>	133
<i>5.12.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto</i>	135
<i>5.12.3 Matriz de Identificação e Engajamento das Partes Interessadas</i>	136
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICES	145

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de efetividade das ações da Administração Pública na consecução de suas funções e atividades tem ganhado crescente relevância no cenário nacional e internacional, uma vez que representa uma resposta às urgências da sociedade quanto à falta de eficiência e eficácia na adequada aplicação do recurso público. Diante de uma série de demandas complexas de uma sociedade em constante mudança, a existência de mecanismos eficientes de planejamento, controle, direção e execução da Gestão Pública tornam-se cada vez mais necessários.

A partir da década de 1990, surge na Inglaterra, o *New Public Management*, movimento conceituado por Hood (1991) como o conjunto de políticas de governo que tinham por objetivo modernizar e tornar o Setor Público mais eficiente. A premissa fundamental neste modelo de reforma era orientar o Setor Público para o mercado, buscando eficiência na consecução de seus objetivos sem descuidar das suas funções essenciais. Para atingir este propósito, um dos caminhos utilizados foi a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, visando a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização no mau uso da máquina pública (PECI, PIERANTI; RODRIGUES, 2007).

No Brasil, seguindo o movimento do *New Public Management*, foi criado em 1995, na Gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, como resposta à crise de Estado que o País enfrentava desde a *década perdida*. O Plano desenvolvido por Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira, responsável pelo então criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e sua equipe, continha propostas para as dimensões institucional, cultural e de gestão do Estado e tinha como objetivos, em curto prazo, fazer o ajuste fiscal, especialmente nos Estados e Municípios, e, em médio prazo, tornar a Administração Pública mais eficiente e efetiva no atendimento ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

O Plano Diretor elenca em seus Objetivos Globais transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local, buscando requalificar a autonomia municipal e as ações de descentralização pretendidas pela Constituinte de 1988 (BRASIL, 1995). Abrucio (2005) explica que, no período entre 1988 a 1994, no que ele denomina primeira fase do processo de descentralização, houve um processo estagnação

ocasionado pela elevada corrupção, irresponsabilidade e ineficiência dos governos locais, além de baixa capacidade financeira própria e uma burocracia local desqualificada e ineficiente. A partir de 1995, começa um processo de reestruturação que o autor nomeia “operação desmonte”, caracterizada pela transferência de funções da União para os municípios com contrapartidas e responsabilização para os administradores municipais, objetivando uma aplicação eficiente dos recursos públicos destinados aos municípios.

Apesar de se verificar nas últimas três décadas avanços em consequência da remodelação municipal na estrutura federada, a falta de qualificação e capacitação da gestão pública nos municípios ainda é um obstáculo para que a administração eficiente deste ente federado seja alcançada. Ainda, a falta de institucionalização dos processos de gestão gera descontinuidades, o que prejudica a padronização e uso contínuo de boas práticas e do estabelecimento de um processo de melhoria contínua. Esta conjuntura mostra que a grande maioria dos municípios ainda não alcançou a fase Gerencial da Administração Pública, e que ações de desenvolvimento não encontram terreno para evoluir, penalizando a população, que, pagando seus impostos, espera que o Poder Público seja efetivo no atendimento de suas necessidades.

Neste cenário, surge o Gerenciamento de Projetos como o melhor método para desenvolver empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais, alinhando suas atividades aos objetivos das organizações buscando maximizar o aproveitamento dos processos em termos de qualidade, custos e prazos (NASCIMENTO; VERAS; MILITO, 2013).

O mundo moderno depende de projetos para a busca do atendimento das necessidades das partes interessadas e isto está se tornando cada vez mais comum, criando um crescente desafio em se gerenciar projetos com eficiência (PRADO, 2010). Isto não é diferente no Setor Público. Nascimento, Veras e Milito (2013, p. 277), explicam que

No setor público, a dinâmica de atuação de seus gestores tem enfatizado, de forma cada vez mais intensiva, o uso de projetos na condução de suas atividades como mecanismo capaz de aprimorar a capacidade de compatibilizar as necessidades dos cidadãos à disponibilidade de recursos orçamentários.

Dentre os muitos questionamentos sobre a aplicação do Gerenciamento de Projetos na Gestão Pública, um dos mais relevantes se refere a avaliação de maturidade

na aplicação da ferramenta nas três esferas da Administração Pública, cada uma com suas diferenças e peculiaridades. Nascimento *et al.* (2014, p. 416) afirmam que

Com a crescente popularização da temática e a posição de destaque no desempenho organizacional, uma série de ferramentas de avaliação de maturidade em gestão de projetos foi desenvolvida com o intuito de possibilitar que as organizações consigam identificar seu nível de eficiência na utilização das práticas de Gerenciamento de Projetos de forma a traçar diretrizes que possibilitassem melhorar seus níveis de desempenho.

Considerando que a Gestão Pública Municipal é realizada majoritariamente a partir de projetos, e que estes projetos para serem bem desenvolvidos deverão ser geridos por secretarias municipais gerencialmente maduras, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: **como pode ser avaliada a maturidade em Gerenciamento de Projetos de Secretarias Municipais?**

A fim de responder a pergunta-problema, tomou-se por objetivo geral do estudo **propor um modelo de avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos para Secretarias Municipais denominado Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Municipais (MMGP-SM)**. Como objetivos específicos que direcionaram as ações para alcance do objetivo geral temos:

- a) Identificar os fatores críticos de sucesso para Gerenciamento de Projetos em secretarias municipais;
- b) Propor a partir do MMGP-SM um instrumento de avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos que contemple os fatores críticos de sucesso pesquisados;
- c) Aplicar e validar o modelo em uma secretaria municipal;
- d) Propor a partir do modelo e dos resultados obtidos junto à secretaria sob estudo um Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos para melhoria do seu nível de maturidade.

Como objeto de estudo para a avaliação do modelo proposto foi escolhida como unidade de estudo a Secretaria de Administração do Município de Sumé-PB, que aceitou, através de sua gestora, ser submetida ao processo de análise aqui apresentado.

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução, que é sua primeira parte. Na segunda seção temos referencial teórico que orientou todo estudo a partir de dois temas principais que são o Gerenciamento de Projetos (contextualização

histórica, conceitos e padrões) e a Maturidade em Gerenciamento de Projetos (conceito, modelos de maturidade e desenvolvimento de modelos de maturidade). Na terceira parte é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, na qual são explicados a classificação metodológica do trabalho, os passos para seu desenvolvimento, a Estruturação do Modelo e Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais, o Instrumento e Método de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais a partir do modelo proposto, os procedimentos para coleta de dados, para o diagnóstico organizacional e da proposta de intervenção.

No quarto capítulo temos o Diagnóstico Organizacional no qual é contextualizado o Município de Sumé - PB, os resultados da avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos para todas as Secretarias do Município e um levantamento situacional específico para a Secretaria de Administração de Sumé - PB. No quinto capítulo é apresentado o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos da Secretaria de Administração de Sumé - PB, um projeto de Crescimento de Maturidade Estruturado em duas fases, o Plano de Curto (avanço para o nível 2) e o Plano de Longo Prazo (demais fases de avanço), com crescimento misto dos níveis, cujo objetivo é elevar no prazo de dois anos e meio a Secretaria Municipal de Administração para o Nível Otimizado de maturidade. Por fim, no último capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta a proposta de trabalho definida nos objetivos funda-se em dois conceitos-chave que são o Gerenciamento de Projetos e a Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Como parte do processo da construção do conhecimento aqui proposto, foi feita uma extensa revisão bibliográfica tanto em fontes nacionais quanto estrangeiras, buscando, sempre que possível, materiais relevantes e recentes que pudessem corroborar e contribuir com as hipóteses aqui desenvolvidas. Assim, é trazido nas linhas que se seguem todo corpo referencial que guiou este trabalho.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Aqui são apresentados os aspectos mais importantes sobre a temática do Gerenciamento de Projetos, partindo de uma Contextualização Histórica, passando pelos conceitos mais relevantes concernentes ao assunto e finalizando com os principais padrões existentes para a compilação e organização das boas práticas em gestão de projetos.

2.1.1 Contextualização Histórica

Apesar de ser um campo do conhecimento cujo surgimento remonta a Antiguidade, o Gerenciamento de Projetos veio ganhar visibilidade como área profissional e de estudos científicos apenas a partir de meados do século XX. Sua sistematização possibilitou o avanço do planejamento, execução, monitoramento e controle dos empreendimentos temporários que, dentro de parâmetros preestabelecidos de custo, tempo e qualidade, buscavam a realização de um determinado objetivo através da utilização de ferramentas, técnicas, padrões e abordagens próprias, permitindo com que começasse a ser aplicado nas mais diversas áreas, desde a empresarial até o Setor Público.

A palavra “projeto” deriva do termo em latim *projectum*, que significa lançar algo a frente. O termo originalmente expressava algo que é feito antes de qualquer coisa, referindo-se a um plano, ou planejamento, enquanto o resultado deste plano era

denominado “objeto”. A partir da década de 1950, com o surgimento do Gerenciamento de Projetos como campo de estudos da Administração, é que a palavra passou a abranger tanto o planejamento quanto o objeto resultante do planejamento em seu significado (DEENEN, 2007).

Gasnier (2000), considerando a evolução histórica do Gerenciamento de Projetos, divide o seu desenvolvimento em quatro períodos:

1ª. Fase: Gerenciamento de Projetos como Arte – O gerenciamento era caracterizado pela prevalência da arte sobre a técnica, baseado no instinto e na falta de metodologias formais e de uso generalizado, bem como indistinção entre as fases de planejamento e execução.

2ª. Fase: Fase de Sistematização - Período em que o Gerenciamento de Projetos experimentou sua primeira organização em um corpo de conhecimentos específicos para uma aplicação definida. Predominam nesta fase os grandes projetos de engenharia, militares e aeroespaciais, geralmente de longa duração, complexos e de alto custo.

3ª. Fase: Expansão do Gerenciamento de Projetos – Fase na qual o Gerenciamento de Projetos começa a se popularizar e ser disseminado pelo mundo com a criação de associações de gerentes de projetos e estudos acadêmicos na área.

4ª. Fase: Gerenciamento Contemporâneo - Tem início na década de 1990 e é caracterizada pela perda do caráter específico do Gerenciamento de Projetos para uma aplicação ampla em qualquer tipo de situação organizacional pública ou empresarial. A partir desta fase, a aplicação do Gerenciamento de Projetos passa a permitir que as organizações deem respostas rápidas às demandas do público em tempo hábil e compatível com a velocidade das mudanças sociais e de mercado.

Esta classificação parte de uma noção que o Gerenciamento de Projetos é algo tão natural e antigo quanto à própria história da humanidade, que se desenvolveu da arte em detrimento da técnica para uma disciplina de aplicação ampla baseada em métodos cientificamente comprovados, abrangendo tanto a organização dos projetos de maneira intuitiva, sem padrões estabelecidos, até Gerenciamento de Projetos no seu estágio mais recente, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Cronologia do Desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos e suas Fases

Período	Eventos	Fases
Antiguidade – Meados do Século XX	<ul style="list-style-type: none"> - Construção das Pirâmides do Egito (2.570 a.C.) e da Muralha da China (221 a.C.) - Construções gregas e romanas (Coliseu, Panteão, Parthenon, etc.) - Idade Média: Construção de Castelos e Igrejas - Período das Grandes Navegações - Revolução Industrial - Desenvolvimento dos transportes e meios de comunicação - Administração Científica - Gráfico de Gantt 	Gerenciamento de Projetos como Arte
1950	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do termo “Gerenciamento de Projetos” - Criação do CPM - <i>Critical Path Method</i> - Criação do PDM - <i>Precedence Diagramming Method</i> - Criação do PERT - <i>Program Evaluation and Review Technique</i>. 	Fase de Sistematização
1960	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da WBS - <i>Work Breakdown Structure</i> (1962) - Criação da IPMA - <i>International Project Management Association</i> (1965) - Criação do PMI - <i>Project Management Institute</i> (1969) 	Expansão do Gerenciamento de Projetos
1970	<ul style="list-style-type: none"> - PROMPTII - <i>Project Resource Organisation Management and Planning Techniques</i> (1975) 	
1980	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ethics, Standards, and Accreditation Committee Final Report</i> do PMI (1983) – A base para a criação do PMBoK® - Criação da certificação PMP - <i>Project Management Professional</i> (1984) - Teoria das Restrições (1984) - Criação do TQM - <i>Total Quality Management</i> - Scrum (1986) - Criação do PRINCE - <i>Projects in Controlled Environments</i> (1989) 	
1990	<ul style="list-style-type: none"> - EVM (<i>Earned Value Management</i>) é acrescentado ao PMBoK® - Surge o conceito de Cadeia Crítica (<i>Critical Chain</i>) - CHAOS Report (1994) - PMBoK® - <i>Project Management Body of Knowledge</i> (1996) - <i>Projects in Controlled Environments</i> - PRINCE 2 (1996) - Gerenciamento pela Corrente Crítica (1997) - <i>Total Cost Management</i> – TCM 	Gerenciamento de Projetos Contemporâneo
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Manifesto Ágil (2001) - Extensão para Governo do Guia PMBoK® (2006) 	
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Quinta edição do PMBoK® (2013) 	

Fonte: Adaptado de Gasnier (2000).

O termo *Project Management* foi criado em 1954 pelo General da Força Área Americana Bernard Schriever, no âmbito do Projeto Atlas, no qual foi desenvolvido o primeiro míssil balístico intercontinental norte-americano. Alguns meses antes, em 1953, as empresas americanas do setor de construção de aeronaves Martin e McDonnell criaram o cargo de Gerente de Projetos em seu organograma, com funções limitadas a organização e contratação de pessoal (MORRIS, 2013; KOZAK-HOLLAND, 2011).

Schriever além de criar o termo, lançou as premissas básicas para o Gerenciamento de Projetos tal qual conhecemos hoje. Antes de 1954 não havia uma sistematização própria para Gerenciamento de Projetos nem a aplicação de ferramentas e técnicas em método para sua consecução. O Projeto Manhattan, por exemplo,

responsável pela criação da Bomba Atômica na década de 1940, não tinha as características essenciais do Gerenciamento de Projetos como conhecemos hoje. Morris (1994) explica que o referido projeto tinha princípios de organização, planejamento e direção que tipificam o Gerenciamento de Projetos Moderno, mas não havia aplicação formal de nenhuma das ferramentas, técnicas, linguagem ou conceitos da disciplina tal qual começou a ser articulada a partir da metade da década de 1950.

Atualmente, a aplicação do Gerenciamento de Projetos é vasta, extrapolando as organizações empresariais e passando também a ser implantado em setores como a Administração Pública e Terceiro Setor. Cleland (1999) afirma que o Gerenciamento de Projetos será utilizado para gerenciar as mudanças em todas as infraestruturas sociais em todos os países, desenvolvidos ou não. Sua adaptabilidade e sua simplicidade permitem que seja utilizado como ferramenta de planejamento e execução em diversas áreas, permitindo melhor aproveitamento de recursos e de tempo.

2.1.2 Principais Conceitos

O primeiro e mais importante conceito a ser tratado é o de “projeto”. Vargas (2006) define projeto como um empreendimento não repetitivo, lógica e claramente sequenciado desde seu início até a sua finalização e que é conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos. Kezner (2007, p. 15), fala que o projeto “é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”. O *Project Management Body of Knowledge*, PMBoK®, por sua vez, conceitua projeto como o empreendimento temporário que objetiva criar um serviço, produto ou resultado único (PMI, 2013). Um projeto, para o *International Project Management Association*, é “uma operação com restrições de custos e prazos, caracterizada por um conjunto definido de entregas (o escopo que cumpre os objetivos do projeto), com base em normas e requisitos de qualidade” (IPMA, 2012).

Estas definições quase sempre trazem três elementos comuns, que são a transitoriedade, a produção de bens, serviços ou resultados exclusivos (objetivo do projeto) e seu aspecto de elaboração progressiva. São transitórios porque possuem início e fim definidos; ser temporário não implica, contudo, que o produto final do projeto também deva o ser, uma vez que os resultados do projeto são, na maioria dos casos,

duradouros. A produção de bens, serviços ou resultados exclusivos significa que o objeto resultante de cada projeto é único. A elaboração progressiva diz respeito ao projeto ser desenvolvido em etapas sequenciais predeterminadas (PMI, 2013).

Os projetos, deste modo, diferenciam-se dos processos, que são operações continuadas, de natureza repetitiva, sistemática e estruturada em operações inter-relacionadas cujo objetivo é alcançar um resultado específico. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas (PMI, 2013).

Programas são grupos de projetos, subprogramas e atividades do programa relacionados e que são gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMI, 2013). De acordo com o IPMA (2012), o programa é definido para atingir um objetivo estratégico e benefícios para a organização.

Portfólio, por sua vez, é o conjunto de programas e projetos e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o atingimento de objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio não precisam ser interdependentes ou diretamente relacionados (PMI, 2013). Assim, uma organização poderá ter vários portfólios simultaneamente, devendo ser a gestão de portfólios uma função permanente em uma organização (IPMA, 2012).

A seguir, no Quadro 2, são apresentadas as principais características e diferenças entre projetos, programas e portfólios.

Quadro 2 – Principais características e diferenças entre projetos, programas e portfólios

Aspectos	Projeto	Programa	Portfólio
Objetivo	Produzir entregas	Atingir mudança estratégica	Coordenar, otimizar e alinhar com a estratégia
Escopo	Mais restrito e com entregáveis específicos.	Mais amplo e pode mudar para atingir a expectativa da organização.	De negócio, muda com as metas estratégicas da organização
Visão e Estratégia	Relacionadas com o caso de negócio do projeto	Realizadas pelo programa	Alinhadas com/e monitorados no portfólio
Benefícios de negócio	Geralmente executados pelo projeto	Usualmente incluídos no programa	Normalmente excluídos do portfólio
Mudança organizacional	Executada por meio de um projeto	Normalmente incluída no programa	Excluída do portfólio
Tempo e custos	Definido no caso de negócio e geridos no projeto	Vagamente definidos na estratégia; desdobrados em projetos individuais dentro do programa	É a base das prioridades e metas estratégicas do portfólio
Sucesso	É medido por estar dentro do orçamento,	É medido em termos de retorno sobre o	É medido em termos de desempenho agregado

	no prazo e por produtos entregues conforme especificações.	investimento, novas capacidades e benefícios entregues.	nos componentes do portfólio.
--	--	---	-------------------------------

Fonte: IPMA (2012) e Marisco (2009).

O Gerenciamento de Projetos refere-se à aplicação regrada de metodologias específicas para a consecução de um projeto, através dos processos de Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2013). É, portanto, uma competência estratégica para organizações, sejam elas públicas ou privadas, a fim de serem mais eficientes e eficazes em seus propósitos e objetivos.

O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização para gerenciar a execução do projeto de forma que seus objetivos sejam atingidos. Para um Gerenciamento de Projetos eficaz, é desejável que o gerente de projeto possua as características abaixo relacionadas, além das habilidades na área específica do projeto e das competências em gerenciamento de forma geral (PMI, 2013):

- a) **Conhecimento** – Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre Gerenciamento de Projetos.
- b) **Desempenho** – Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em Gerenciamento de Projetos.
- c) **Pessoal** – Refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes e principais características de personalidade e liderança que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as suas restrições.
- d) **Habilidades interpessoais** – Liderança, Construção de equipes, Motivação, Comunicação, Influência, Tomada de decisões, Consciência política e cultural, Negociação, Ganho de confiança, Gerenciamento de conflitos e *Coaching*.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), também conhecido por PMO (*Project Management Office*) é uma estrutura organizacional cuja função é padronizar os processos de governança relacionados com o projeto, facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2013). Seu papel é “garantir suporte, definir diretrizes e normas para os gestores de diferentes projetos e programas, coletar dados dos diferentes projetos, consolidá-los e relatá-los a algum órgão ou

comitê” (IPMA, 2012), assegurando que os projetos estejam alinhados com a visão e estratégias organizacionais.

O Quadro 3 apresenta os principais conceitos relacionados a Gerenciamento de Projetos conforme apresentado no PMBoK®.

Quadro 3 – Principais conceitos de Gerenciamento de Projetos conforme o PMBoK®

Nome	Conceito
Projeto	Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único
Programa	Um grupo de projetos, subprogramas e atividades do programa relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
Portfólio	Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em grupo, para alcançar objetivos estratégicos.
Gerenciamento de Projetos	A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.
Escritório de Gerenciamento de Projetos	Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Fonte: Adaptado de PMI (2013).

Entender estes principais conceitos é fundamental para uma boa compreensão do que é o Gerenciamento de Projetos. Organizações que ainda não incorporaram estes conceitos de maneira adequada não terão condições de priorizar suas ações ou de distinguir entre projetos mais ou menos relevantes. Ainda, quem se debruça sobre o assunto deve internalizá-las, não só para se familiarizar aos temas, mas para usá-los apropriadamente na aplicação e compreensão ao caso prático.

2.1.3 Padrões em Gerenciamento de Projetos

Em comunidades profissionais as informações são geralmente produzidas, discutidas, acumuladas e condensadas em um “Corpo de Conhecimento”. Este conjunto de conhecimentos é, então, apresentado para a comunidade profissional em livros, na internet ou mesmo em um sistema complexo para a formação e certificação, formando o que se chama padrão.

Assim, um padrão é um documento formal estabelecido por consenso e aprovado por um organismo profissional reconhecido que fornece para uso comum e repetido regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto (PMI, 2013).

Nesta seção são apresentados alguns dos principais padrões em gerenciamentos de projetos, que são:

- *Project Management Body of Knowledge* (PMBok®)
- *Projects in a Controlled Environment 2* (PRINCE2™)
- *IPMA Individual Competence Baseline* (IPMA ICB)

É comum confundir padrões com metodologias em projetos, contudo, os conceitos de ambos são distintos. Enquanto o padrão condensa o conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, uma metodologia é o conjunto de etapas a serem realizadas para a consecução do projeto e que normalmente está vinculada a algum padrão.

2.1.3.1 Project Management Body of Knowledge - PMBoK®

O *Project Management Body of Knowledge* apresenta um conjunto de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas, técnicas amplamente reconhecidos como boas práticas, um vocabulário comum e um código de ética organizado pelo *Project Management Institute* - PMI, formando um “corpo de conhecimento” em Gerenciamento de Projetos cujo objetivo é fornecer uma referência para os profissionais da área.

Este conjunto de conhecimentos e boas práticas em projetos encontra-se reunido no “*Guide to the Project Management Body of Knowledge*” também conhecido por *PMBok® Guide*, cuja primeira edição foi publicada em 1996.¹ A sua última edição, a quinta, publicada em 2013, traz uma introdução aos principais conceitos da área, os grupos de processos de um projeto e as dez áreas do conhecimento, descrevendo suas entradas, saídas, ferramentas e técnicas usadas no Gerenciamento de Projetos.

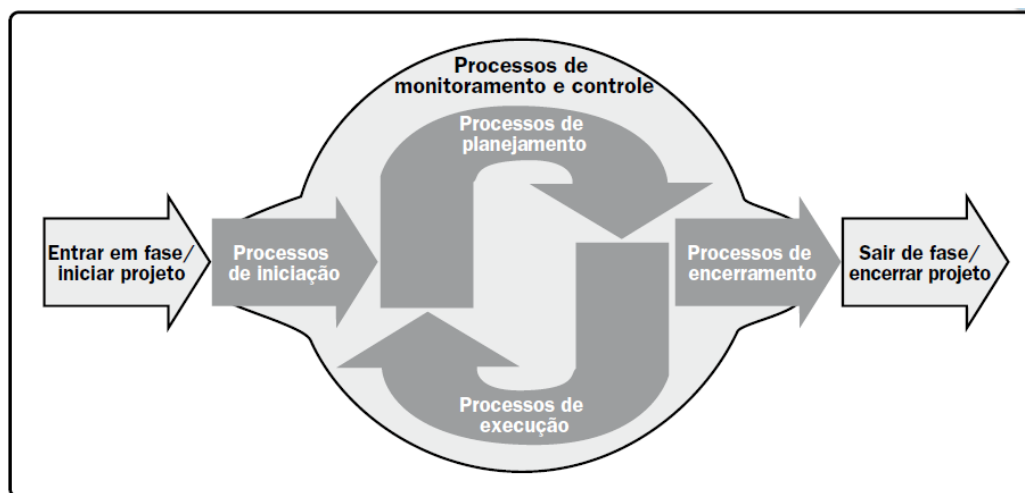
O PMBoK® define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” cuja realização se dá através de cinco grupos processos, que são (PMI, 2013):

¹ Anos de publicação das edições do PMBOK®: 1996, 2000, 2004, 2008 e 2013.

- a) Processos de Iniciação** – Processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
- b) Processos de Planejamento** – Processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
- c) Processos de Execução** – Processos realizados para executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto para satisfazer as especificações do projeto.
- d) Processos de Monitoramento e Controle** – Processos 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.
- e) Processos de Encerramento** – Processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

É importante ressaltar que os grupos de processos não devem ser confundidos com ciclo de vida do projeto. Os grupos de processos são um agrupamento lógico dos processos de Gerenciamento de Projetos, conforme pode ser visto na Figura 1, enquanto o ciclo de vida se refere as fases de desenvolvimento de um projeto.

Figura 1 – Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI (2013).

Além dos grupos de processos, o PMBoK® apresenta as dez áreas do conhecimento em projetos, que representam um conjunto completo de conceitos, termos

e atividades que compõem um campo profissional, campo de Gerenciamento de Projetos, ou uma área de especialização. Apresentam-se assim distribuídas (PMI, 2013):

a) Gerenciamento da integração – Área onde todos os processos e atividades do gerenciamento do projeto devem ser identificados, integrados e coordenados. É o momento no qual se formaliza e institucionaliza o projeto, elabora-se o Plano de Gerenciamento do Projeto, gerencia-se sua execução, realiza-se o controle de mudanças e se faz o encerramento parcial ou total do projeto.

b) Gerenciamento do escopo – Área na qual os requisitos do projeto são levantados e o escopo é definido, verificado e controlado.

c) Gerenciamento do tempo – Área na qual é desenvolvido e controlado o cronograma do projeto a partir da identificação e mensuração das atividades a serem realizadas, objetivando assegurar que o projeto seja concluído no prazo previsto.

d) Gerenciamento de custos – Área na qual são definidos e controlados os custos do projeto, com o objetivo de garantir que o projeto seja realizado dentro do orçamento aprovado

e) Gerenciamento da qualidade – Área na qual são estabelecidas e seguidas políticas e procedimentos que visam garantir que o projeto cumpra os requisitos definidos.

f) Gerenciamento de recursos humanos – Área que abrange os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

g) Gerenciamento das comunicações – Área que tem como objetivo garantir e regular a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte final das informações do projeto. Os processos desta área do conhecimento são:

h) Gerenciamento de riscos – Área que tem como objetivo a maximização dos resultados decorrentes de fatos positivos e a minimização das consequências decorrentes de fatos, respectivamente aumentando e reduzindo a probabilidade e impacto deles acontecerem.

i) Gerenciamento das aquisições – Área que contempla a gestão das compras ou aquisições de produtos e serviços de fornecedores externos e a administração de todos os contratos emitidos para o projeto.

j) Gerenciamento de partes interessadas – Área que inclui os processos exigidos para identificar todas 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 engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.

Na quinta edição do PMBoK® são apresentados 47 processos relacionados com as dez áreas do conhecimento e os cinco grupos de processo, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Grupos de processos de Gerenciamento de Projetos e mapeamento da área de conhecimento

Áreas do conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Processos de iniciação	Processos de planejamento	Processos de execução	Processos de monitoramento e controle	Processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da Qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento		10.1 Planejar o gerenciamento das	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as Comunicações	

das comunicações do projeto		comunicações			
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013).

Neste quadro mostra todos processos que gerarão as entradas e saídas que serão utilizadas no projeto conforme o padrão de boas práticas prescrito pelo PMBoK® e como elas se integram aos cinco grupos de processos que devem compor um projeto. Cada ação de cada grupo de processo é um elemento de um fluxo que tem por objetivo o sucesso do projeto dentro das suas especificações de tempo, custo, qualidade e escopo.

2.1.3.2 *Projects in a Controlled Environment* – PRINCE2

O PRINCE2 é uma abordagem estruturada de Gerenciamento de Projetos lançada em 1996 como um método genérico não proprietário de gerenciamento. O PRINCE2 fornece um modelo para gerenciar projetos dentro de uma estrutura claramente definida, descrevendo os procedimentos para coordenar as pessoas e as atividades em um projeto, como sua criação e supervisão e o que se deve ajustar caso o projeto não se desenvolva conforme o planejado (STAMATIS, 2012).

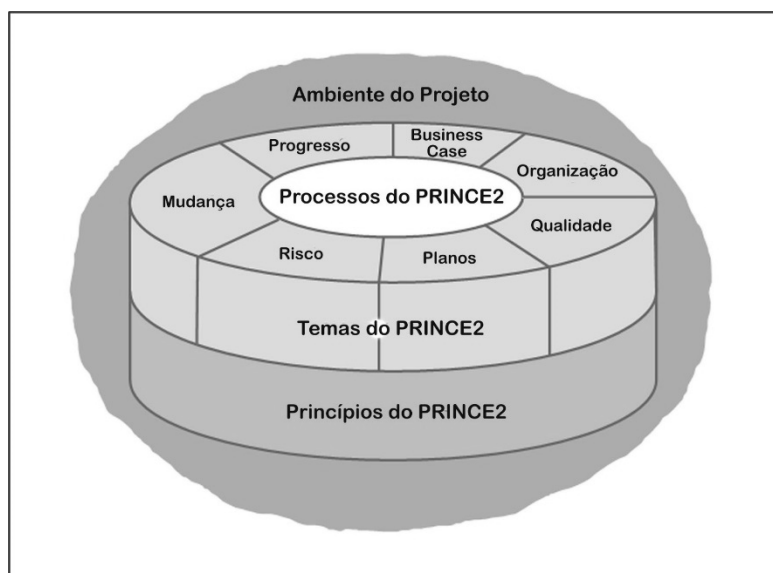
O PRINCE2 foi originalmente desenvolvido pela agência governamental britânica *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), sendo originalmente projetado para projetos de TI do governo britânico. O PRINCE2 foi desenvolvido a partir do PRINCE, de 1989, que por sua vez evoluiu do PROMPTII

(*Project Resource Organisation Management and Planning Techniques*), criado em 1975. O PRINCE2 encontra-se na sua quinta edição, de 2009, a qual passou por uma grande revisão (*PRINCE2:2009 Refresh*) com o objetivo de tornar o método mais simples e customizável, incluindo os sete princípios básicos para o sucesso do projeto que não eram descritos nas versões anteriores. A partir de agosto de 2013, o PRINCE2 passou a ser de propriedade da *AXELOS Limited*, uma *joint venture* do Governo Britânico e da empresa pública Capita, sendo sua utilização em organizações livre e gratuita.

Nesta abordagem, os processos são especificados a partir de suas entradas e saídas principais e com os objetivos e atividades a serem realizadas, o que permite o controle automático de quaisquer desvios do plano. Dividido em etapas gerenciáveis e flexíveis, o método permite um controle eficiente dos recursos por meio de um monitoramento rigoroso previamente definido (AXELOS, 2015).

O método PRINCE2 aborda o Gerenciamento de Projeto através de quatro elementos integrados (princípios, temas, processos e ambiente do projeto) focando no controle dos seis objetivos mais relevantes do projeto (escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios). Na Figura 2 é apresentado um esquema da estrutura do PRINCE2.

Figura 2 – Estrutura do PRINCE2



Fonte: Adaptado de Axelos (2015).

Os princípios são orientações obrigatórias as quais temas e processos devem estar baseados. Sua função é padronizar a aplicação do padrão e permitir sua replicação em qualquer estrutura, independentemente do formato, tamanho ou tipo de projeto. A

ausência da aplicação de algum dos princípios descaracteriza o projeto como PRINCE2. São eles, em número de sete (AXELOS, 2015):

- Justificativa do Negócio (*Business Case*);
- Aprender com a experiência;
- Papéis e responsabilidades definidos;
- Gerenciamento por estágios;
- Gerenciamento por exceção;
- Foco no produto;
- Adequação ao ambiente do projeto.

Os temas descrevem aspectos do Gerenciamento de Projeto que devem ser tratados continuamente. A finalidade dos temas é fornecer ao tomador de decisão mecanismos para decidir se um projeto é um investimento rentável. Também em número de sete, são eles (AXELOS, 2015):

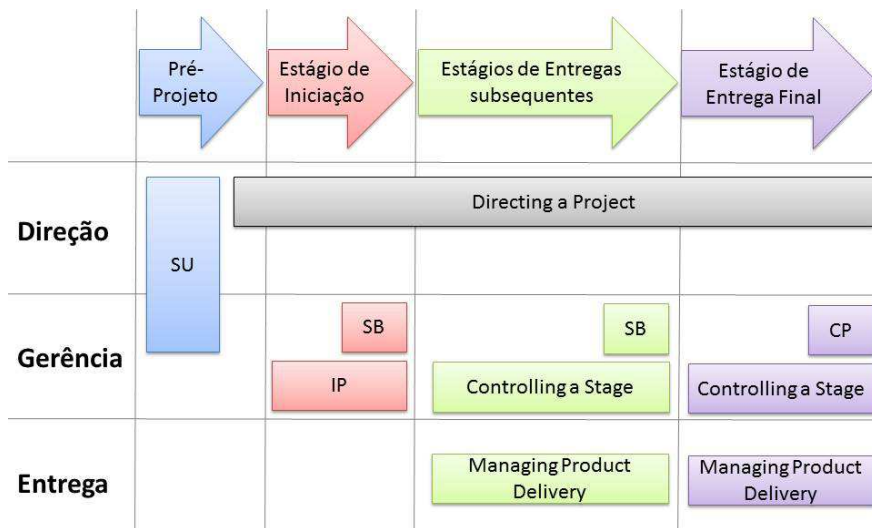
- *Business Case*;
- Organização;
- Qualidade;
- Planos;
- Risco;
- Mudança;
- Progresso.

Os processos são as etapas a serem desenvolvidas ao longo do ciclo de vida do projeto. São os sete processos (AXELOS, 2015):

- *Starting Up a Project* (SU);
- *Directing a Project* (DP);
- *Initiating a Project* (IP);
- *Managing a Stage Boundary* (SB);
- *Controlling a Stage* (CS);
- *Managing Product Delivery* (MP);
- *Closing a Project* (CP).

Na Figura 3 são apresentados os relacionamentos entre os processos de Gerenciamento de Projetos no PRINCE2.

Figura 3 – Processos de Gerenciamento de Projetos no PRINCE2



Fonte: Adaptado de Axelos (2015).

Cada processo possui uma lista de verificação de atividades, com recomendações de saídas e responsabilidades relacionadas.

O ambiente de projeto trata da adequação do PRINCE2 ao contexto particular do projeto, de modo que as aplicações do padrão se ajustem ao seu porte e complexidade. Assim, O PRINCE2 não é um padrão estanque, mas uma estrutura flexível que pode ser adequada a qualquer tipo e tamanho de projeto.

2.1.3.3 IPMA *Individual Competence Baseline* - IPMA ICB

A IPMA *Individual Competence Baseline* (IPMA ICB), que se encontra na sua quarta versão (ICB4), lançada em 2015, é o padrão publicado pela *International Project Management Association* – IPMA, a primeira associação dedicada ao tema, estabelecida em Viena no ano de 1965 durante um encontro de Gerentes de Projetos europeus com a denominação *International Management Systems Association* (IMSA) e hoje localizada na Suíça como uma associação sem fins lucrativos cujo objetivo é a promoção mundial do Gerenciamento de Projetos.

O ICB4, ao contrário dos padrões PMBoK® e PRINCE2, que focam em processos, baseia-se nas competências esperadas de Gerenciamento de Projetos, codificando o conjunto de conhecimentos, atributos pessoais, habilidades e relevante experiência necessárias para o sucesso do projeto. O objetivo do ICB4 é formar uma série de padrões para enriquecer e melhorar a competência dos profissionais no Gerenciamento de Projetos, portfólios e programas através de competências que, se plenamente realizadas, representam o domínio completo da disciplina Gerenciamento de Projeto. No PRINCE2 reconhece-se que os projetos começam e terminam com as pessoas, e que a execução competente por estas pessoas está no coração de cada projeto bem-sucedido.

De acordo com o ICB4, competência individual é a aplicação de conhecimentos, capacidades e habilidades, a fim de alcançar os resultados desejados. Assim (IPMA, 2015):

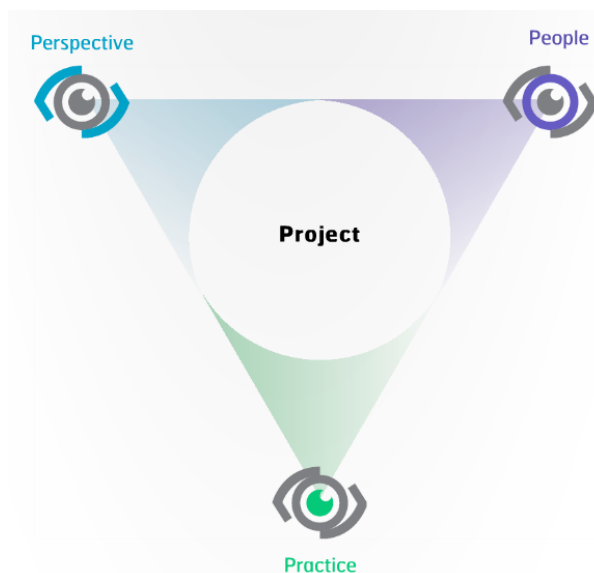
- **Conhecimento** é uma coleção de conhecimentos, atitudes pessoais, habilidades e experiências relevantes necessários para o exercício bem-sucedido de uma dada função.
- **Habilidades** são capacidades técnicas específicas que permitem que um indivíduo execute uma tarefa.
- **Capacidade** é a entrega eficaz de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto.

O ICB4 identifica que a gestão profissional projeto é dividida em três áreas de competência (IPMA, 2015):

- **Competências em pessoas** – competências pessoais e interpessoais necessárias para a participação ou liderança em projetos programas e portfólios.
- **Competências práticas** – métodos, ferramentas e técnicas específicas usadas em projetos, programas e portfólios.
- **Competências perspectivas** – métodos, ferramentas e técnicas através das quais os participantes dos projetos interagem com o ambiente, bem como as razões que levam pessoas, organizações e sociedades a começar a aderirem aos projetos, programas e portfólios.

Estas áreas de competências estão caracterizadas no chamado “Olho da Competência”, apresentado na Figura 4, que representa o universo de competências para o Gerenciamento de Projetos, programas e portfólios.

Figura 4 – Olho da competência



Fonte: IPMA (2015).

Cada área de competência desdobra-se em 29 elementos de competência divididos em 10 elementos para pessoas, 14 para práticas e 5 para perspectivas, conforme apresentado no Quadro 5. Cada elemento de competência possui uma definição, um propósito, uma descrição do conteúdo, áreas de conhecimento, habilidades e uma lista de elementos de competência conexas, bem como um conjunto de indicadores-chave de competência com descrição e medidas.

Quadro 5 – Visão geral dos elementos de competência

Competências em pessoas	Competências práticas	Competências Perspectivas
1. Autorreflexão e autogerenciamento	1. Desenho do projeto	1. Estratégia
2. Integridade pessoas e confiabilidade	2. Requisitos, objetivos e benefícios	2. Governança, estruturas e processos
3. Comunicação pessoal	3. Escopo	3. Conformidades, normas e regulamentos
4. Relacionamentos e comprometimento	4. Tempo	4. Poder e interesse
5. Liderança	5. Organização e informação	5. Cultura e valores
6. Trabalho em equipe	6. Qualidade	
7. Conflitos e crises	7. Finanças	
8. Desenvoltura	8. Recursos	
9. Negociação	9. Aquisições e parcerias	
10. Orientação para resultados	10. Planejamento e controle	

	11. Riscos e oportunidades	
	12. Partes interessadas	
	13. Mudança e transformação	
	14. Seleção e equilíbrio	

Fonte: IPMA (2015).

Um aspecto interessante do ICB é que é permitido que cada país possa ter uma *National Competence Baseline* (NCB), que é um referencial estabelecido por cada organização membro do IPMA a partir do ICB, agregando elementos culturais nacionais da gestão de projetos. Por ter sido lançado em 2015, a versão brasileira do ICB4 ainda vem sendo desenvolvida.

2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Maturidade é uma estrutura conceitual composta por processos bem estabelecidos através dos quais uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. O termo remete a ideia de maduro, totalmente desenvolvido através de etapas que à medida que são atingidas, reconhecem e sinalizam o desenvolvimento progressivo da organização (PRADO, 2008).

O conceito de Maturidade em Gestão remonta aos estudos em Gerenciamento da Qualidade Total ao se buscar medir o desempenho dos processos organizacionais com o objetivo de se alcançar maior eficiência (SIDENKO, 2006). Nesta perspectiva, Maturidade é definida como o desenvolvimento de sistemas e processos que são, por natureza, repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso (KERZNER, 2007).

De toda forma, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso, mas apenas aumentam a sua probabilidade.

As organizações diferem em seus níveis de maturidade, mesmo as quando pertencentes a um mesmo ramo ou até mesmo intraorganizacionalmente, sendo que toda organização está inserida em algum grau de maturidade, seja ele mais simples ou avançado (KEZNER, 2007). Entende-se que maturidade em Gerenciamento de Projetos está positivamente associada à melhor performance e mesmo organizações com níveis altos de maturidade podem evoluir. O Estudo de Maturidade é uma análise fundamental para saber onde devem ser aplicados os investimentos em Gerenciamento de Projetos,

pois “o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer” (KEZNER, 2007, p. 216), permitindo uma melhor evolução dos processos gerenciais.

2.2.1 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O surgimento de modelos e instrumentos de avaliação em maturidade em Gerenciamento de Projetos veio da necessidade em se medir o estágio de evolução no uso das boas práticas gerenciais para a consecução de projetos. A ideia primordial de um modelo de maturidade é, segundo Prado (2008), quantificar a capacidade de se gerenciar projetos com sucesso e auxiliar o estabelecimento de um plano de crescimento organizacional, podendo, inclusive, prover esse plano ou os direcionamentos para ele necessários.

Leal, Gusmão e Moreira (2008) explicam que Modelos de Maturidade são mecanismos capazes de quantificar numericamente a maturidade, auxiliando na elaboração de processos, indicando melhores práticas e fazendo com que as organizações se desenvolvam de forma constante.

Os modelos de maturidade retratam a evolução da organização de práticas pouco desenvolvidas de Gerenciamento de Projetos para sólidas práticas e infraestrutura necessária para apoiar esses projetos. Os modelos fornecem critérios objetivos estruturados que devem ser alcançados a cada estágio de maturidade. Dinsmore (1998) explica que as variações dos Modelos de Maturidade geralmente envolvem cinco estágios lineares:

- Nível 1 – Inicial (*ad hoc*)
- Nível 2 – Repetitivo (abreviado, planejado)
- Nível 3 – Repetível (organizado, gerenciado)
- Nível 4 – Gerenciado (integrado)
- Nível 5 – Otimizado (adaptativo, sustentado)

Hoje existem centenas Modelos de Maturidade em Projetos, sendo a maioria baseados a partir do *Capability Maturity Model*. Entre os mais importantes, temos os apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Modelo	Ano	País	Instituição / Pesquisador	Foco	Plano de Melhoria
<i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	1993	EUA	<i>Carnegie Mellon University/ Software Engineering Institute</i>	Avaliação de risco em projetos de software.	Não possui.
<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i>	2003	EUA	PMI	Alinhamento dos projetos com a estratégia do negócio.	Possui.
<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>	2002	EUA	<i>PM Solutions</i>	Avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos em níveis.	Não possui.
<i>Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)</i>	1997	EUA	Harold Kerzner	Avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos em níveis.	Não possui.
Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)	2002	Brasil	Darci Prado	Avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos em níveis.	Não possui.
<i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)</i>	2008	Reino Unido	<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	Diagnosticar áreas organizacionais que necessitem desenvolvimento de melhorias.	Não possui.

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

No Quadro 7 é apresentada uma comparação entre níveis de maturidade em Gerenciamento de Projetos para os referidos modelos com base no CMM, pioneiro desse tipo.

Quadro 7 – Comparação dos Níveis de Maturidade em Modelos de Maturidade de Gerenciamento de Projetos

Níveis/ Modelos	CMM	OPM3	PMMM	KPMMM	MMGP	P3M3
1	Inicial	Padronização	Processos Iniciais	Linguagem Comum	Inicial	Processo Inicial
2	Repetível	Medição	Processos Estruturados e Padronizados	Processos Comuns	Conhecido	Processo Repetível
3	Definido	Controle	Padronização Organizacional e Processos Institucionais	Metodologia Única	Padronizado	Processo Definido
4	Gerenciado	Melhoria Contínua	Processo Gerenciado	Benchmarking	Gerenciado	Processo Gerenciado
5	Otimizado	-	Processo Otimizado	Melhoria Contínua	Otimizado	Processo Otimizado

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

O primeiro modelo de maturidade em Gerenciamento de Projetos a ser desenvolvido foi o *Capability Maturity Model (CMM)*, criado em 1993 pela *Carnegie Mellon University* e pelo *Software Engineering Institute (SEI)* a partir da necessidade do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em avaliar os riscos na contratação de empresas para o desenvolvimento de softwares utilizados nos seus sistemas de defesa. Os cinco níveis de análise do modelo são: 1. Inicial; 2. Repetitivo; 3. Definido; 4. Gerenciado; e 5. Otimizado e suas dimensões de análise, denominadas *key practices*, que são gerenciamento de requisitos, planejamento, controle, qualidade, subcontratos, avaliação dos pares, coordenação, *software*, treinamento, definição e foco dos processos, gestão da qualidade, gestão de tecnologia e mudança (PAULK *et al.*, 1993).

A partir do CMM foi criado o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, de aplicabilidade a organizações em geral. A importância do CMM e do CMMI vai além da primazia como modelo de avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos, pois dele foram baseados a maior parte dos modelos posteriormente criados.

Criado pela empresa *PM Solutions*, em 2002, o *Project Management Maturity Model (PMMM)* relaciona as nove áreas do conhecimento do PMBoK®, quarta edição (integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; aquisições) com os cinco níveis de maturidade do CMM. Seu objetivo é estritamente avaliar a maturidade em Gerenciamento de Projetos, não oferecendo planos de crescimento ou melhoria.

O *Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)*, criado por Harold Kerzner em 1997, é um modelo de maturidade composto por cinco níveis: 1) Linguagem comum; 2) Processos comuns; 3) Metodologia singular; 4) *Benchmarking*; 5) Melhoria contínua. Para Kerzner (2007), a maturidade é alcançada através da implementação de uma metodologia padrão e processos repetitivos que fornecem uma alta probabilidade de sucesso em Gerenciamento de Projetos. Assim, o modelo propõe uma evolução sequencial de um estágio mais básico onde a organização vive suas primeiras experiências em projetos até um nível de estado da arte na aplicação das boas práticas de gestão.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), também conhecido por MPCM – *Maturity by Project Category Model*, em inglês, foi criado em 2002 pelo pesquisador brasileiro Darci Prado. O modelo procura relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso, através de cinco Níveis (1. Inicial; 2. Conhecido; 3. Padronizado; 4. Gerenciado e 5.

Otimizado) e seis Dimensões (alinhamento com negócios; relacionamentos humanos; estrutura organizacional; informatização; metodologia e conhecimentos em Gerenciamento de Projetos). Divide-se em duas metodologias, uma corporativa, a ser aplicada a organizações como um todo e outra setorial, a ser aplicada em setores específicos da organização (PRADO, 2008)

Em 2003, foi desenvolvido pelo PMI o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), a partir de uma pesquisa de seis anos aplicada a 800 voluntários em 35 países com base em variáveis de modelos preexistentes. Neste modelo a avaliação de maturidade é realizada através de uma hierarquia de quatro níveis ou estágios de maturidade (padronização, mensuração, controle e melhoria contínua) através dos quais as organizações são avaliadas por um questionário de 151 perguntas, das quais 70 tratam de Projetos, 38 de Programas e 43 de Portfólios, no qual são atribuídas pontuações de acordo com o estágio de maturidade verificado (COSTA; RAMOS, 2013).

O *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3) criada pela *Office of Government Commerce* e hoje propriedade da AXELOS, tem como característica principal a divisão do modelo de avaliação em três submodelos concentrados em áreas específicas do negócio ou relacionadas a portfólios (PfM3), programas (PgM3) e projetos (PjM3). Cada submodelo é dividido em sete perspectivas (governança organizacional, controle de gerenciamento, gestão de benefícios, gerenciamento de riscos, gestão de *stakeholders*, gestão das finanças, gestão de recursos) com cinco níveis: 1) Conhecimento do processo; 2) Processo repetível; 3) Processo definido; 4) Processo gerenciado; e 5) Processo otimizado (AXELOS, 2015).

O desenvolvimento de meios de avaliação da maturidade de projetos em organizações é decorrência do aumento da complexidade e do uso da abordagem de projetos em organizações. Maturidade em projetos representa desenvolvimento no uso das boas práticas de gestão de projetos e os níveis de maturidade são, por sua vez, os passos em direção ao aperfeiçoamento no domínio da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão. Organizações com avançados níveis de maturidade em projetos são mais capazes de entregar resultados com qualidade, dentro custo e conforme as especificações pretendidas. Kerzner (2007) explica que a excelência em Gerenciamento de Projetos, entendida aqui como a percepção de sucesso contínuo dos projetos pelos clientes, só pode ser alcançada se a organização conseguir um alto grau de maturidade. Corroboram isto pesquisas como as de Ibbs e Kwaak (1997), Rabechini Júnior *et al.*

(2010), Prado e Andrade (2014), esta última relacionando o modelo MMGP a área pública, entre outras, que mostram uma correlação positiva entre o nível de maturidade e o sucesso em projetos.

2.2.2 Desenvolvimento de Modelos de Maturidade

Apesar de muito difundidos, os modelos de maturidade dificilmente têm seus processos de *design* apresentados. De Bruin *et al.* (2005) relata que identificou mais de uma centena de modelos, muitos deles com aplicações semelhantes, mas de certa forma arbitrariamente criados, uma vez que raramente a motivação, desenvolvimento e procedimentos metodológicos para criação eram apresentados.

De Bruin *et al.* (2005) ainda explica que o referencial de desenvolvimento para modelos de maturidade deve ser ressaltado quando se considera a finalidade para a qual o modelo pode ser aplicado, se uma avaliação descritiva ou normativa, para identificar certo estágio de maturidade ou fornecer apenas relações de desempenho, ou de natureza comparativa ou prescritiva, fornecendo informações sobre o desempenho da atividade de negócio e permitindo o desenvolvimento de um roteiro de melhoria através da criação de *benchmarking*.

Apesar de serem tipos distintos, os modelos prescritivos geralmente são uma evolução dos modelos descritivos, dado que se pode propor melhorias a partir de uma boa compreensão de uma situação em análise. Modelos prescritivos/comparativos devem ainda ser aplicados a um grande número de organizações, a fim de criar um conjunto de dados suficientes para comparações válidas e consistentes (DE BRUIN *et al.*, 2005).

O processo de *design* de modelos de avaliação de maturidade tem sido estudado por sua importância no posicionamento em relação as capacidades e níveis de excelência que uma organização pretende atingir. Em vários estudos se tem buscado desenvolver e mostrar quais são os passos na concepção de modelos de avaliação de maturidade (DE BRUIN, ROSEMAN, 2005; BECKER, KNACKSTEDT, PÖPPELBUß, 2009; METTLER, 2010), conforme pode ser verificado no Quadro 8.

Quadro 8 – Passos na concepção de modelos de avaliação de maturidade

Etapas comuns no desenho de pesquisa	De Bruin; Rosemann (2005)	Becker <i>et al.</i>, (2009)	Mettler (2009)
1. Identificação da necessidade ou oportunidade		Especificar o problema. Comparar soluções de problemas preexistentes.	Identificar a necessidade e especificar o domínio do problema.
2. Definição do escopo	Definir o escopo de aplicação do modelo e seu uso.	Definir a estratégia de construção do modelo.	Definir o escopo de aplicação do modelo e utilização.
3. Construção do modelo	Desenhar a estrutura do modelo e método de implantação. Preencher a estrutura do modelo.	Construção da estrutura do modelo. Especificação da implantação e método de avaliação. Medidas para a implantação do modelo.	Identificar medidas de operacionalização. Implementar implantação e método de avaliação. Aplicar modelo.
4. Avaliação do <i>design</i>	Testar a estrutura do modelo.	Avaliação das medidas de implantação.	Avaliar estrutura do modelo e método de implantação.
5. Refletir a evolução	Implantar o modelo. Manter o uso e o crescimento do modelo.		Síntese da concepção do modelo e aprendizagem contínua.

Fonte: Adaptado de De Bruin; Rosemann (2005); Becker *et al.* (2009) e Mettler (2009); Mettler (2011).

Mettler, Rohner e Winter (2010), ao propor um método de classificação dos modelos, apresentam como dimensões dos modelos de maturidade a) atributos gerais do modelo; b) *design* do modelo e c) utilização do modelo. Cada dimensão possui, nesta classificação, as características apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Dimensões e Atributos para a Classificação de Modelos de Maturidade

Dimensão	Atributos
Atributos Gerais do Modelo	Nome Acrônimo Fonte primária Fonte secundária Tópico Abordado Origem Público Ano de publicação Acesso
<i>Design</i> do Modelo de Maturidade	Conceito de maturidade Composição Confiabilidade Evolução

Utilização do Modelo de Maturidade	Método de aplicação Meio de aplicação Uso dos resultados
---	--

Fonte: Mettler, Rohner e Winter (2010).

O modelo de classificação de Mettler, Rohner e Winter (2010) permite identificar quais são os elementos necessários a um modelo em cada dimensão. A dimensão de atributos gerais traz elementos que permitem identificar e apresentar o modelo. Os atributos da dimensão de *design* do modelo permitem descrever a forma e a organização do modelo de maturidade. Os atributos da dimensão do modelo possibilitam identificar como o modelo será aplicado e como seus resultados serão aproveitados.

Sem uma orientação metodológica adequada e uma classificação dos atributos que devem estar presentes no modelo de maturidade, seu *design* se torna um exercício arbitrário e não metodológico. Os modelos de maturidade devem ser descritos com precisão, tornando-os comunicáveis, acessíveis e utilizáveis, permitindo que sejam submetidos à análise crítica e permitam o desenvolvimento de uma evolução conceitual.

3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho são apresentadas a classificação metodológica da pesquisa, o caminho percorrido para o atingimento dos objetivos propostos, a Estruturação do Modelo e Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais, os procedimentos de coleta de dados e a forma como foram desenvolvidos o Diagnóstico Organizacional e o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos para a Secretaria Municipal de Administração do Município de Sumé – PB.

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Em todo trabalho científico é essencial classificar uma pesquisa quanto a sua natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem de estudo.

Assim, no que se refere à sua natureza, esta investigação é caracterizada como aplicada, uma vez que tem por objetivo propor conhecimentos para a aplicação prática – a avaliação de maturidade da secretaria municipal em estudo - dirigidos para a solução de problemas específicos – a elaboração de um plano de desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos para a referida secretaria. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado buscando atender as demandas sociais (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). A pesquisa aplicada é, conforme explica Vergara (2009), fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, como o que se propõe neste trabalho ao se avaliar uma secretaria em relação à utilização metodológica e continuada das boas práticas de Gerenciamento de Projetos para a proposição do plano de melhoria no uso destas práticas.

Quanto aos objetivos, o presente estudo é uma pesquisa tanto exploratória quanto descritiva. É exploratória por visar proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de torná-lo mais explícito (GIL, 2009), envolvendo a revisão da literatura de Gerenciamento de Projetos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado nas secretarias e a análise de exemplos em outras situações que estimulem a compreensão do problema em estudo. É também descritiva por possuir um pesquisador que observa, descreve e analisa os dados

da avaliação de maturidade sem exercer influência sobre os mesmos, expondo suas características e fenômenos, como etapa inicial de uma investigação mais ampla a ser desenvolvida (VERGARA, 2009).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso por se tratar de uma análise profunda da Secretaria de Administração do Município de Sumé – PB, a fim de promover um amplo e detalhado conhecimento em relação ao seu nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos. Araújo *et al.* (2008) explica que o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Este procedimento técnico é muito utilizado nas Ciências Sociais por buscar evidenciar fenômenos contemporâneos, sendo aplicável principalmente em estudos analíticos e não estatísticos. No estudo de caso faz-se necessário o exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo para se chegar aos resultados almejados nos objetivos da pesquisa para se explicar um determinado fenômeno (YIN, 2010) através de, segundo Gil (2009), quatro fases distintas, a saber: a) delimitação da unidade caso; b) coleta de dados; c) análise e interpretação dos dados coletados; e d) redação do relatório.

Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa pois através dela busca-se a compreensão aprofundada da Secretaria em análise através da interpretação de fenômenos e atribuição de significados, buscando indutivamente explicar processos que não poderiam ser representados quantitativamente.

Assim, a pesquisa apresenta todas as características de uma abordagem qualitativa na classificação de Godoy (1995, p. 62), uma vez que: a) usa o ambiente natural – a Secretaria - como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) possui caráter descritivo, dado que apresenta a situação da Secretaria em relação ao seu nível de maturidade; c) busca o significado que as pessoas dão às coisas, pois a origem dos dados trabalhados parte da interpretação dos sujeitos pesquisados e d) tem enfoque indutivo.

Por não tratar de quantificações, mas por analisar aspectos de uma determinada realidade, o desenvolvimento da pesquisa qualitativa é imprevisível e restrito pelo conhecimento do pesquisador, que é parcial e limitado. Por isto, esta abordagem é fortemente criticada pelo seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador. Contudo, nela são trabalhados “um universo de significados,

motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

No desenvolvimento de uma pesquisa, a fim de se concretizar os objetivos definidos, é necessário que haja um caminho a ser seguido que, ao modo de um mapa, fará com que todo o processo de criação do conhecimento transcorra conforme um planejamento pré-estabelecido.

Para a construção desse caminho, foi utilizada a proposta metodológica de Gerhardt e Silveira (2009) para os passos de uma pesquisa, que agrupa em sete etapas o encadeamento lógico de desenvolvimento do trabalho científico, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Etapas da pesquisa científica

Etapa	Considerações
1. Questão Inicial	Considerando que o sucesso dos projetos públicos depende da forma como são gerenciados e a melhor forma de gerenciamento depende do nível de maturidade na gestão de projetos, como avaliar a aplicação das boas práticas de Gerenciamento de Projetos em secretarias municipais?
2. Exploração	Revisão de literatura em Gerenciamento de Projetos e maturidade em fontes nacionais e internacionais. Pesquisa preliminar de caráter exploratório para proposição da problemática.
3. Problemática	Desenvolver um método de avaliação específico para análise do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais para a partir dele se propor um plano de desenvolvimento prescritivo em gestão de projetos nas secretarias.
4. Construção do Modelo de Análise	Estruturação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais. Desenvolvimento do Instrumento de Avaliação.
5. Coleta de Dados	Aplicação do Questionário de Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos em Secretarias Municipais em todas as secretarias do Município de Sumé – PB.
6. Análise de Informações	Avaliação de Maturidade, Diagnóstico Organizacional e Plano de Desenvolvimento. Utilização dos resultados da Avaliação de Maturidade para elaboração do Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos na Secretaria em Estudo.
7. Conclusões	Síntese dos resultados, novos aportes de conhecimento, perspectivas práticas.

Fonte: Adaptado de Gerhardt e Silveira (2009).

Minayo (2000, p.25), explica que “a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em

conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem”, de maneira diferente da arte e da poesia, cuja construção tem origem na inspiração, em um processo denominado *ciclo da pesquisa*, que começa com um problema ou pergunta inicial e termina com um produto provisório que gera novas interrogações. Desta maneira, foi nesta orientação metodológica proposta por Gerhardt e Silveira (2009), apresentada nas linhas seguintes, que o presente trabalho foi desenvolvido.

3.3 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO E INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SECRETARIAS MUNICIPAIS

Para a consecução deste trabalho, foi desenvolvido um referencial próprio para a análise da Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais, com Modelo e Instrumento de Avaliação específicos, a partir de um conjunto de dimensões de estudo proposta por Nascimento *et al.* (2014) e de outros modelos de avaliação de maturidade em projetos, especialmente o MMGP, para se obter um método de análise específica e direcionada a este tipo de órgão (PRADO, 2010).

3.3.1 Identificação da Necessidade ou Oportunidade

A primeira etapa para a construção de um modelo de maturidade é a identificação da necessidade ou oportunidade do modelo (METTLER, 2009). Através de pesquisa exploratória em bancos de periódicos e dissertações foi possível identificar apenas uma tentativa de formalização de um modelo específico de avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos para a Administração Pública denominado “Instrumento de Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos do Setor Público”, um instrumento de avaliação de maturidade para órgãos e entidades do setor público desenvolvido no âmbito do Tribunal de Contas da União com base no MMGP. Não foram encontrados modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos específicos para Secretarias Municipais (LOPES, 2011).

Apesar dos vários modelos genéricos permitirem avaliar a maturidade em Gerenciamento de Projetos em qualquer tipo de organização, um modelo próprio à

realidade do município no contexto brasileiro se faz necessário. As especificidades dos projetos públicos (regulamentação, *accountability*, utilização de recursos públicos entre outros) por si só justificariam a criação deste modelo direcionado.

Outro problema é a baixa aplicação de modelos genéricos em prefeituras e secretarias municipais. No Relatório MMGP 2014, por exemplo, apenas 8% dos respondentes eram da área de Governo – Administração Direta (33 de 415 participantes) e o nível de maturidade evidenciado foi 2,48 (nível conhecido). Todavia, a representatividade da avaliação é muito baixa, considerando que apenas dois de todos os respondentes na área de Governo – Administração Direta eram prefeituras (Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - PR e Prefeitura Municipal de Viana – ES). Apesar de ser mais um problema de falta de profissionais qualificados para projetos ou utilização de metodologias de gerenciamento, acreditamos que o uso de meio de avaliação próprio ajudaria a popularizar e disseminar a importância da avaliação de maturidade em projetos nas prefeituras dos municípios brasileiros.

3.3.2 Definição do Escopo

A segunda etapa para o desenvolvimento de um modelo de maturidade é a definição do escopo do modelo. Mettler (2009) afirma que neste estágio, o desenvolvedor se defronta com as principais decisões de construção como foco do fenômeno em análise (geral ou específico), nível de análise e amplitude (nível grupal, organizacional, interorganizacional e global); inovação (emergente, em evolução, disruptiva, madura), a audiência (orientada a negócios ou orientada a tecnologia) e a disseminação do modelo (aberta ou exclusiva).

Dentro desta classificação, propõe-se ser o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais – MMGP-SM um modelo focado em um problema específico, com nível de análise organizacional, em evolução, uma vez que se trata de uma abordagem inédita em avaliação de maturidade em Gerenciamento de Projetos em prefeituras, voltado para um público de gestores e de acesso livre e gratuito.

3.3.3 Construção do Modelo

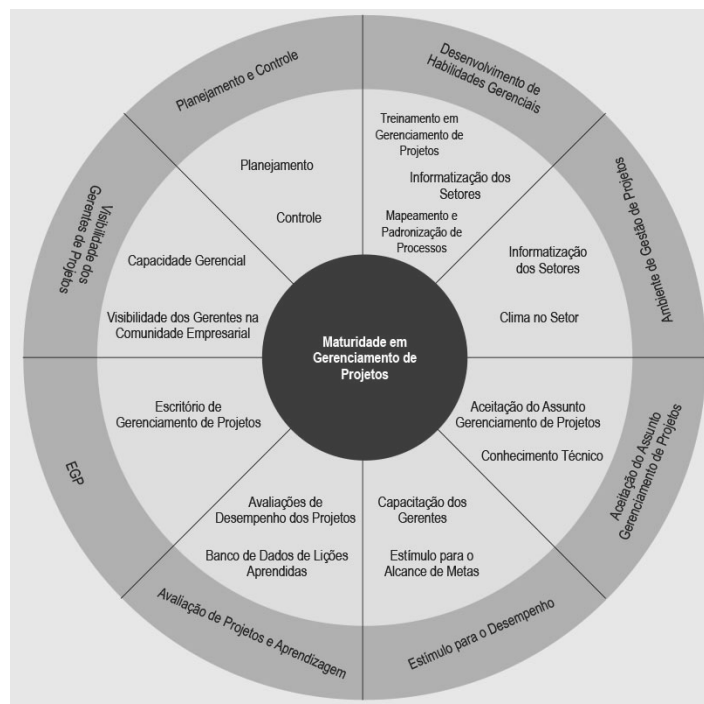
Com a definição do escopo estabelecida, passamos a elaboração do modelo começando com o entendimento do que é maturidade, a fim de estabelecer quais dimensões e variáveis devem ser contempladas na análise. Mettler (2009) explica que a ideia de maturidade pode estar focada em processos (atividades e práticas de trabalho), características do produto (requisitos funcionais e não funcionais) e pessoas (habilidades e capacidades). Para o modelo aqui proposto há uma composição da percepção de maturidade para pessoas (capacidade) e processos (eficiência), entendendo-se que o progresso em maturidade é influenciado por estes dois elementos.

Ainda, a natureza do processo de *design* é teórica, dado que foi baseado em revisão de literatura em maturidade em Gerenciamento de Projetos com o objetivo de criar um questionário de avaliação destinado a gestores e consultores (METTLER, 2009).

O MMGP-SM considera a evolução da maturidade através de uma estrutura de oito dimensões proposta por Nascimento *et al.* (2014) apresentada na Figura 5:

- a) Planejamento e Controle
- b) Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais
- c) Ambiente de Gestão de Projetos
- d) Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos
- e) Estímulo para Desempenho
- f) Avaliação de Projetos e Aprendizagem
- g) Escritório de Gerenciamento de Projetos
- h) Visibilidade dos Gerentes de Projetos

Figura 5 - Fatores percebidos de maturidade em Gerenciamento de Projetos Públicos



Fonte: Nascimento *et al.* (2014).

Estas oito dimensões são desdobramentos das seis do modelo Prado-MMGP (1. Competência técnica; 2. Uso de metodologia; 3. Informatização; 4. Relacionamentos Humanos; 5. Estrutura Organizacional; 6. Alinhamento com os Negócios) e foram obtidas através de um estudo quantitativo de natureza descritiva com 161 gestores em níveis de coordenação e subcoordenação das secretarias de um governo estadual e que caracterizam os fatores críticos de sucesso em Gerenciamento de Projetos públicos (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

O **planejamento e o controle** são vitais para o sucesso de qualquer projeto, pois o primeiro delimita o conjunto de ações, objetivos específicos, custos, tempo, entre outras que nortearão o desenvolvimento do projeto e o segundo garante que os resultados previstos serão realizados. O **desenvolvimento de habilidades gerenciais** está relacionado ao treinamento em Gerenciamento de Projetos. A dimensão **ambiente de gestão de projetos** relaciona-se ao ambiente interno e analisa aspectos como o clima no setor, o mapeamento das causas de fracasso dos projetos, a informatização dos setores e ao alinhamento com os negócios da organização. A **aceitação do assunto** relaciona a conscientização das equipes sobre a importância do assunto para a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. As quatro primeiras dimensões são, conforme

o estudo, as de maior capacidade de explicação para o sucesso dos projetos públicos (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

O **estímulo para o desempenho** refere-se ao incentivo para o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes. A dimensão de **avaliação de projetos e aprendizagem** explica a maturidade em Gerenciamento de Projetos por meio de análises direcionadas a investigar o retorno do investimento para a sociedade, o desempenho do serviço, a qualidade técnica, a estruturação de banco de dados de lições aprendidas e a avaliação da estrutura organizacional. Um detalhe importante observado é que não foi posto como fator crítico de sucesso nesta dimensão a estrutura hierárquica, ou como é organizado o organograma funcional, dado que em órgãos públicos quase sempre se encontra o do tipo funcional. Esta situação difere sobremaneira do que se tem no setor privado, onde a forma de organização da empresa influi diretamente no desenvolvimento do gerenciamento dos projetos (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

O **escritório de Gerenciamento de Projetos** (EGP) é entendido como um instrumento para acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento e para a criação de critérios de seleção de projetos nas secretarias. Por fim, a **visibilidade dos gerentes de projetos**, relaciona-se com a capacidade dos gestores de negociar, liderar, motivar e administrar conflitos de forma a obter visibilidade na comunidade empresarial (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

A evolução da maturidade em Gerenciamento de Projetos no modelo está representada em cinco níveis semelhantes aos do modelo MMGP, que toma por base os níveis do CMM. Assim, os níveis do MMGP-SM aqui proposto são: 1 – Inicial; 2 – Conhecido; 3 – Implantado (No MMGP este nível é conhecido como “padronizado”); 4 – Estruturado e 5 – Otimizado.

O nível **Inicial** reflete um cenário no qual ainda não foi realizado nenhum esforço coordenado para a implantação do Gerenciamento de Projetos. No nível **Conhecido** começam a ser desenvolvidas ações para a criação de uma linguagem comum, alinhada com a cultura organizacional, para o Gerenciamento de Projetos. No nível **Implantado** percebe-se a existência de uma plataforma para o gerenciamento através do uso de metodologias e recursos de informática. Para o nível **Estruturado** começa-se a relacionar os projetos com o alinhamento estratégico da organização e o desenvolvimento de relacionamentos humanos eficientes, com ênfase no treinamento

dos envolvidos nos projetos. O registro de dados e informações e a melhoria dos processos de gerenciamento são a principal característica do quarto nível. No nível **Otimizado** a organização atinge o estágio de excelência em Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2010). No Quadro 11 é apresentado um quadro resumido dessas características para cada nível.

Quadro 11 - Características dos Níveis de Maturidade do modelo

Nível	Denominação	Características
1	Inicial	Os projetos existem, mas são gerenciados com base em processos intuitivos e não padronizados. Não há aplicação de metodologias de planejamento ou ferramentas padronizadas. Não há padronização dos processos. O sucesso do projeto é resultado do esforço individual ou de fatores alheios a sua execução. Alta probabilidade de fracasso. Não há gerenciamento propriamente dito, apenas ações erráticas para tentativa de consecução do projeto.
2	Conhecido	Noções de Gerenciamento de Projetos. Uso de ferramentas e técnicas para o sequenciamento de atividades. Iniciativas isoladas de planejamento e controle. Não existe plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos e não há integração da forma de trabalhar.
3	Implantado	Evolução nas competências gerenciais. Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos. Uso de linhas de base. Medição de desempenho dos projetos encerrados. Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). Uso de uma plataforma de gerenciamento há mais de um ano. Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia.
4	Estruturado	Os profissionais com alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática. Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos. Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4. Esta situação ocorre há pelo menos 2 anos. Uma quantidade significativa de projetos já completou seu ciclo de vida neste cenário.
5	Otimizado	Evolução nas competências. Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos. Uso de linhas de base. Medição de desempenho dos projetos encerrados. Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, extrapolação de custos, etc.). A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de dois anos. Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia. Baixa probabilidade de fracasso em decorrência do gerenciamento de riscos do projeto.

Fonte: Adaptado de Prado (2010).

A avaliação de maturidade no modelo proposto é feita a partir do relacionamento entre as dimensões e níveis propostos, indicando as condições necessárias para caracterização da maturidade em cada estágio, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Relacionamento entre Níveis e Dimensões no Modelo

Dimensões / Níveis	Inicial	Conhecido	Implantado	Gerenciado	Otimizado
1. Planejamento e Controle	Inexistente	Tentativas Isoladas	Implantado e Padronizado	Estabilizado	Otimizado
2. Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais	Inexistente	Recomendado	Recomendado	Incentivado	Incentivado

3. Ambiente de Gestão de Projetos	Inexistente	Tentativas Isoladas	Implantado	Estabilizado	Otimizado
4. Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos	Ignorado	Ignorado	Discutido	Necessário	Necessário
5. Estímulo para Desempenho	Inexistente	Recomendado	Recomendado	Incentivado	Incentivado
6. Avaliação de Projetos e Aprendizagem	Inexistente	Tentativas Isoladas	Implantado	Estabilizado	Otimizado
7. Escritório de Gerenciamento de Projetos	Inexistente	Inexistente	Em desenvolvimento	Implantado	Implantado
8. Visibilidade dos Gerentes de Projetos	Inexistente	Inexistente	Reconhecido	Reconhecido	Reconhecido

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016.

Esse relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade permitirá definir os critérios para definição das perguntas a serem propostas no instrumento de avaliação, conforme apresentado no Quadro 15.

Pela classificação de Mettler, Rohner e Winter (2010), apresentada no referencial teórico deste trabalho, o modelo possui os atributos apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Caracterização do Modelo

Dimensão	Atributos	
Atributos Gerais do Modelo	Nome	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais
	Acrônimo	MMGP – SM
	Fonte primária	MMGP-Prado
	Fonte secundária	Nascimento, 2014.
	Tópico Abordado	Maturidade em Gestão de Projetos Públicos de Secretarias Municipais
	Origem	Acadêmica
	Público	Gestores públicos municipais
	Ano de publicação	2016
	Acesso	Gratuito
Design do Modelo de Maturidade	Conceito de maturidade	Orientado a processos e pessoas
	Composição	Referenciado no MMGP
	Confiabilidade	Verificado
	Evolução	A maturidade é medida em estágios
Utilização do Modelo de Maturidade	Método de aplicação	Autoaplicável
	Meio de aplicação	Questionário
	Uso dos resultados	Ações de melhoria para o Gerenciamento de Projetos (Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos)

Fonte: Elaboração própria a partir de Mettler, 2010.

Assim, trata-se de um modelo prescritivo, aberto e setorial, orientado a pessoas e processos baseado no Modelo de Prado (2010) e nas Dimensões de Gerenciamento de Projetos Públicos proposta por Nascimento et. al. (2014), no qual a maturidade é medida em estágios e cujo objetivo principal é, a partir dos resultados obtidos, orientar ações de melhoria para a gestão de projetos nas secretarias municipais.

3.3.4 O Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais

Para a avaliação de maturidade proposta no modelo foi desenvolvido um questionário de 50 questões objetivas (Apêndice 1) com cinco opções de resposta, sendo cada opção relacionada a cada um dos níveis de maturidade propostos da forma apresentada no Quadro 15.

Cada uma das oito dimensões abrange um conjunto de questões distribuídas conforme apresentado no Quadro 14. Cada questão trata de uma variável específica daquela dimensão de acordo com as boas práticas de Gerenciamento de Projetos apresentadas no PMBoK® (PMI, 2013).

Quadro 14 - Distribuição de questões por dimensão

Dimensão	Perguntas
1. Planejamento e Controle	10
2. Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais	5
3. Ambiente de Gestão de Projetos	15
4. Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos	4
5. Estímulo para Desempenho	3
6. Avaliação de Projetos e Aprendizagem	6
7. Escritório de Gerenciamento de Projetos	3
8. Visibilidade dos Gerentes de Projetos	4
Total	50

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Cada resposta corresponde a uma série de características de cada nível de maturidade para cada uma das oito dimensões propostas no modelo, de acordo com o que pode ser observado no Quadro 15. Estas características são baseadas no modelo MMGP (PRADO, 2010), associadas às variáveis das dimensões estabelecidas por Nascimento *et al.* (2014).

Quadro 15 - Critérios para a criação das opções das perguntas

Opção	Nível	Características
a	Otimizado	Todos os aspectos foram implementados há mais de dois anos e se encontram aperfeiçoados. São aplicadas ferramentas, técnicas e processos de Gerenciamento de Projetos de maneira consolidada. Há pessoal próprio treinado para a gestão dos projetos na secretaria. A estrutura organizacional favorece o desenvolvimento de projetos. Todos conhecem e participam das ações relacionadas ao Gerenciamento de Projetos.
b	Estruturado	Os aspectos relacionados às oito dimensões foram implementados nos últimos dois anos e encontram-se sendo aperfeiçoados na secretaria.
c	Implantado	Técnicas e ferramentas de Gerenciamento de Projeto encontram-se implantadas na secretaria de maneira adequada e com uso disciplinado, porém não abrangem todos os envolvidos, que as utilizam há no máximo um ano. Existem falhas no desenvolvimento dos projetos e pouca aceitação do assunto, porém com perspectivas de crescimento.
d	Conhecido	O assunto é conhecido e algumas ações para o Gerenciamento de Projetos são desenvolvidas de maneira esporádica. Existe interesse para a utilização do Gerenciamento de Projetos de maneira sistemática, mas ainda não há uma metodologia implantada.
e	Inicial	O assunto Gerenciamento de Projetos é ignorado na secretaria. Nenhuma prática padronizada tem sido realizada em relação ao planejamento, monitoramento, controle e execução de projetos.

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Para o cálculo do índice de maturidade, cada resposta possui uma pontuação atribuída de modo a converter o dado qualitativo representativo de cada cenário apresentado no Quadro 15 em dado numérico, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 - Valores atribuídos por resposta no questionário de maturidade

Opção	a	b	c	d	e
Valor	10	8	6	4	0

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

O Índice de Maturidade do modelo é dado pela fórmula:

$$\text{Índice de Maturidade} = \text{Somatório dos pontos por resposta} / 100$$

O resultado obtido no índice de maturidade indicará o nível de maturidade no qual a secretaria se encontra, conforme o Quadro 17.

Quadro 17 - Escala de pontuação dos níveis de maturidade

Níveis de Maturidade	Pontuação	Recomendação
1. Inicial	0,00 - 1,00	Criar
2. Conhecido	1,01 - 2,00	Desenvolver
3. Implantado	2,01 - 3,00	Consolidar
4. Estruturado	3,01 - 4,00	Melhorar
5. Otimizado	4,01 - 5,00	Otimizar

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

O objetivo do índice de maturidade é, além fornecer meio de medir o nível de maturidade, criar um valor padrão de comparação entre secretarias da mesma administração municipal bem como entre secretarias do mesmo tipo em outras prefeituras.

O instrumento de avaliação de maturidade ainda permite calcular o percentual de aderência em dimensões, dado pela divisão da pontuação obtida por dimensão pela pontuação máxima possível para a dimensão em análise.

$$\text{Nível de Aderência} = \left(\frac{\text{Soma da pontuação na dimensão}}{\text{pontuação máxima possível na dimensão}} \right) \times 100$$

O objetivo deste indicador é determinar o nível de consolidação de cada uma das oito dimensões na secretaria, a fim de priorizar as ações do Plano de Desenvolvimento de Maturidade em Projetos, de acordo com os níveis de aderência apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 - Níveis de aderência

Valores	Nível de Aderência
0 - 20%	Fraca
21% - 40%	Regular
41% - 60%	Boa
61% - 80%	Ótima
81% - 100%	Total

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Assim, quanto mais aderência uma secretaria tiver a uma das dimensões, mais consolidada ela estará em relação à mesma, o que permite avaliar quais aspectos devem ser priorizados no Plano de Desenvolvimento de Gerenciamento de Projetos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a consecução dos objetivos propostos nesta pesquisa, foram coletados dados primários qualitativos através do Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais na Secretaria de Administração de Sumé - PB.

A primeira visita à Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sumé - PB foi realizada no dia 16 de junho de 2016. Fomos recebidos pela Secretária de Administração para apresentar a pesquisa, seus objetivos e definir procedimentos

relativos à aplicação do Instrumento de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais. A proposta foi recebida pela Secretaria que a encaminhou para autorização do Vice-prefeito. Nesta oportunidade, foi entregue uma versão impressa do questionário para análise das perguntas a serem feitas sobre a Secretaria.

Os questionários foram aplicados através da plataforma online Google Forms, ficando o questionário disponível para respostas entre os dias 10 de julho e 10 de agosto de 2016. Além do Instrumento de Avaliação (Apêndice I), constava da abertura do questionário uma seção de identificação do participante da pesquisa bem como uma confirmação expressa em participar da avaliação. Neste período, foram recebidas respostas dos responsáveis pelas Secretarias de Administração, Assistência Social e Educação, não tendo sido possível obter respostas das Secretarias de Finanças, Saúde, Obras e Serviços Urbanos e Meio Ambiente. Para a tabulação dos dados obtidos a partir da resposta foi utilizado o software de editoração de planilhas Excel 2013.

Após coletados os dados de avaliação de maturidade, foi realizada uma segunda visita na Secretaria para levantamento das etapas de Análise Ambiental por dimensões de estudo e Análise de Problemas, feita em reunião de discussão na qual foi utilizada a técnica de *brainstorming* em 23 de setembro. Para a etapa de Levantamento de Problemas Prioritários, a partir dos dados das etapas anteriores, foi desenvolvido um questionário através da ferramenta Google Forms que respondido em 01 de outubro, permitiu elencar por grau de prioridade as ações mais necessárias para o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento. Mais uma vez, para o tratamento e tabulação dos problemas prioritários foi utilizado o Excel 2013.

Por fim, após todo o diagnóstico realizado, foi feita uma reunião final para apresentação do Plano de Desenvolvimento, no qual ajustes ao projeto foram propostos a fim de que se chegasse a uma versão final do documento de planejamento.

3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional foi desenvolvido em três etapas:

- a) Avaliação de Maturidade
- b) Análise Situacional
- c) Elaboração do relatório de diagnóstico organizacional.

Na primeira etapa, a Avaliação de Maturidade, foram calculados os níveis de maturidade e aderência através do Modelo e Instrumento de avaliação de maturidade proposto.

A seguir, foi realizada a Análise Situacional, dividida em três etapas: 1. Análise Ambiental por dimensões de estudo; 2. Análise de Problemas e 3. Levantamento de Problemas Prioritários.

A primeira etapa do diagnóstico organizacional, a Análise Ambiental, também conhecida por Análise SWOT², busca identificar nos ambientes interno e externo das organizações aspectos relevantes de análise. Internamente, foram analisadas as variáveis controláveis da Secretaria, que são seus pontos fortes e pontos fracos. Externamente, trabalhou-se com as oportunidades e ameaças da unidade de estudo, elementos os quais a organização não possui controle (OLIVEIRA, 2007). De simples utilização, mas com alto poder de análise organizacional, buscou-se nesta etapa diagnosticar os elementos chave de gestão da Secretaria pelas dimensões do modelo numa seção de *brainstorming* auxiliada pelos resultados obtidos na Avaliação de Maturidade. Para coleta e registro dos dados, foi utilizada uma tabela com a apresentada no Quadro 19.

Quadro 19 - Análise Ambiental por Dimensões

Dimensão	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
1. Planejamento e Controle				
2. Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais				
3. Ambiente de Gestão de Projetos				
4. Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos				
5. Estímulo para Desempenho				
6. Avaliação de Projetos e Aprendizagem				
7. Escritório de Gerenciamento de Projetos				
8. Visibilidade dos Gerentes de Projetos				

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

² Sigla em inglês a partir do acrônimo formado pelas palavras *Strengths* (Forças), *Opportunities* (Oportunidades), *Weaknesses* (Fraquezas), e *Threats* (Ameaças).

A Análise de Problemas, segunda etapa da avaliação situacional, é feita através de matriz que adapta de maneira simplificada a proposta do Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama de Causa e Efeito, através do qual se busca encontrar as raízes de um problema específico através da análise de todos os possíveis fatores que contribuíram para seu surgimento (JURAN, 2002).

Esta análise foi realizada para cada questão do instrumento de avaliação com baixa pontuação ou que indicassem problemas relevantes a serem solucionados para a proposta de desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos. Assim, cada resposta foi analisada buscando-se identificar suas causas, bem como os efeitos nos trabalhos de gestão de projetos da secretaria, e ainda as possíveis soluções para o problema, como representado no Quadro 20.

Quadro 20 - Matriz de Solução de Problemas

Pergunta	Resposta	Causas	Efeito	Ação corretiva

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Para a classificação dos problemas que merecem maior atenção a serem trabalhados no Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos da Secretaria, terceira etapa da Análise Situacional, foi utilizada a Matriz de Priorização, também conhecida por Matriz GUT, uma ferramenta de tomada de decisão e priorização de estratégias desenvolvida por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em meados da década de 1950 e publicada inicialmente na obra *The Rational Manager*, de 1965 e atualizada em *The New Rational Manager*, de 1981 (KEPNER; TREGOE, 2013).

Considerando que vários problemas ocorrem simultaneamente nas organizações e quem nem todos podem ser resolvidos ao mesmo tempo ou com mesmo empenho, esta ferramenta auxilia na tomada de decisão ao priorizar aqueles que são mais relevantes e precisam de uma ação mais imediata. Esta abordagem auxilia a tomada de decisão estratégica direcionado a alocação de recursos e esforços nos problemas que poderão ter um maior impacto negativo para o desenvolvimento das atividades da organização. De simples implementação, pode ser utilizada por qualquer empresa ou departamento, independentemente do tamanho ou tipo, bem como permite a utilização conjunta com outras ferramentas de apoio à tomada de decisão como Análise SWOT, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa ou Ciclo PDCA.

No processo de análise, o problema é submetido ao escrutínio de três variáveis, que são (OLIVEIRA, 2007):

- Gravidade – Representa a intensidade ou impacto do problema sobre às atividades da organização caso ele não seja resolvido.
- Urgência – É a pressão do tempo sobre a solução do problema, considerando que quanto maior for a urgência, menor o tempo para a resolução da situação.
- Tendência – Potencial de crescimento do problema, isto é, a probabilidade do problema se tornar maior com o tempo caso nenhuma atitude seja tomada em relação à sua solução.

Na prática, o processo de análise é desenvolvido em quatro etapas (KEPNER; TREGOE, 2013):

- a) Levantamento dos problemas.
- b) Avaliação dos problemas.
- c) Classificação dos problemas.
- d) Tomada de decisão.

Para a avaliação dos problemas, considera-se para cada uma das variáveis o seguinte conjunto de respostas, em uma escala de 1 a 5, conforme o Quadro 21 abaixo.

Quadro 21 - Matriz de Priorização

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Irá piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

A matriz de Priorização é formada pela identificação do problema, pelas pontuações atribuídas a cada uma das três variáveis pelo respondente e pelo produto das variáveis, conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 - Cálculo de priorização de problemas na Matriz de Priorização

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação	Prioridade
Problema	Valor	Valor	Valor	GxUxT	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Na etapa de classificação dos problemas é feito um *ranking* dos problemas mais prioritários a partir do resultado do produto das variáveis analisadas, a fim de se obter os elementos para o desenvolvimento do plano de ação.

Por fim, foi redigido o relatório de diagnóstico organizacional no qual foram abordados os seguintes aspectos:

- a) Identificação da secretaria.
- b) Avaliação das dimensões de maturidade.
- c) Identificação das necessidades imediatas para o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos
- d) Medidas para o Plano de Ação

Faz-se importante ressaltar que todas as etapas de análise para o diagnóstico se complementam e durante todo o processo de pesquisa foram continuamente revistas de modo a se exprimir um fiel retrato do Gerenciamento de Projetos na Secretaria de Administração do Município de Sumé – PB que permitisse um conjunto de dados consistente para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos.

3.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Prado (2010), ao considerar as formas de evolução em Gerenciamento de Projetos em uma organização, afirma que existem dois caminhos para o crescimento, que neste trabalho foram utilizadas como referência para o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos:

- Crescimento estruturado – Ocorre quando estão reunidas as condições favoráveis ao desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos na organização, como entendimento que o amadurecimento em Gerenciamento de Projetos é necessário, apoio das instâncias superiores da administração para o assunto e

uma liderança capaz de conduzir o processo de crescimento. Divide-se em Plano de Curto e Plano de Longo Prazo.

- Crescimento não estruturado – Ocorre quando na organização não existem elementos como apoio explícito da alta administração, recursos disponíveis e uma liderança que conduza o crescimento, ou seja, um cenário pouco propício a um esforço que permita a criação e execução de um crescimento estruturado. Seu desenvolvimento é mais lento e envolve aspectos mais simples das dimensões que são trabalhadas empiricamente e pelo Ciclo da Melhoria Contínua.

Assim, a partir das Análises desenvolvidas no Diagnóstico Organizacional, buscou-se estabelecer um planejamento de caráter progressivo em direção ao nível mais avançado de maturidade do modelo para a secretaria em análise, conforme o modelo de Crescimento Estruturado que aqui denominados Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos.

O Plano de Desenvolvimento, por sua complexidade, é tratado como um projeto, tendo, portanto, o uso de recursos e processos durante um cronograma estabelecido para um determinado fim, que é elevar o nível de maturidade da secretaria. Deste modo, a primeira ação a ser tomada é o estabelecimento de metas de curto e longo prazo, para em seguida identificar ações, prazos e responsáveis (plano de ação), para finalmente consolidar o plano.

Prado (2010) explica ainda que existem duas opções para a montagem do plano, que são:

- Crescimento misto dos níveis – O setor desenvolve todas as dimensões e níveis de maturidade simultaneamente.
- Crescimento separado dos níveis – é criado um plano para cada nível que se deseja atingir, somente passando para o nível seguinte à medida que o anterior se encontra consolidado.

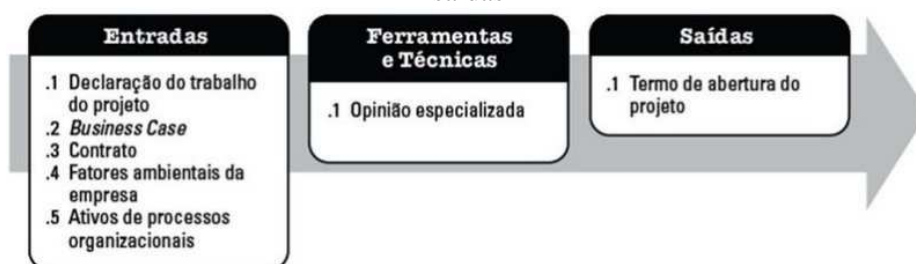
Para o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos da Secretaria foi percebido que alguns processos e dimensões não evoluiriam na mesma intensidade, umas mais rapidamente e outras de maneira mais lenta, e por isto optou-se no desenvolvimento de uma proposta de crescimento mista dos níveis.

Assim, uma vez realizado o diagnóstico organizacional e havendo aceitação na aplicação de um plano estruturado para a maturidade em Gerenciamento de Projetos na secretaria, foi utilizada na proposição do Plano de Desenvolvimento a abordagem de processos do PMBoK® para as fases de Iniciação e Planejamento. Os processos de Execução e Monitoramento e Controle ficam por ser realizados em etapa posterior, conforme interesse da Administração em implantar o Plano de Desenvolvimento.

A fase de iniciação trata dos processos realizados para definir e autorizar um novo projeto ou uma nova fase de um projeto (PMI, 2013). É composto pelos processos de desenvolvimento do termo de abertura do projeto e da identificação das partes interessadas.

Desenvolver o termo de abertura do projeto é processo de criar um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao seu gerente a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às suas atividades. Tem como saída o Termo de Abertura do Projeto, que firma a parceria entre quem vai executar o projeto e a organização ou setor solicitante, que se obrigam mutuamente em atingir os requisitos estabelecidos. Deverá ser elaborado pelo patrocinador do projeto e poderá contar neste processo com o auxílio do Gerente de Projetos, da equipe de projeto, bem como outros *stakeholders* inicialmente identificados (PMI, 2013). As entradas, ferramentas, técnicas e saídas do processo de desenvolver o termo de abertura do projeto são apresentadas na Figura 6.

Figura 6 - Desenvolver o termo de abertura do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013).

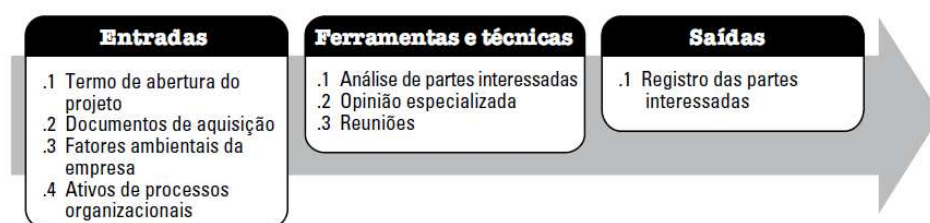
O Termo de Abertura do Projeto documenta as necessidades do negócio, as premissas, restrições, o entendimento das necessidades e requisitos de alto nível do cliente, e o novo produto, serviço ou resultado que pretende satisfazer. Traz informações como (PMI, 2013):

- Finalidade ou justificativa do projeto,

- Objetivos mensuráveis do projeto e critérios de sucesso relacionados;
- Requisitos de alto nível;
- Premissas e restrições;
- Descrição de alto nível do projeto e seus limites;
- Riscos de alto nível;
- Resumo do cronograma de marcos;
- Resumo do orçamento;
- Lista das partes interessadas;
- Requisitos para aprovação do projeto (ou seja, o que constitui o sucesso do projeto, quem decide se o projeto é bem-sucedido e quem assina o projeto);
- Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade designados, e;
- Nome e autoridade do patrocinador ou outra(s) pessoa(s) que autoriza(m) o termo de abertura do projeto.

No processo de identificar as partes interessadas busca-se reconhecer pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto (PMI, 2013). Os processos para identificar as partes interessadas são apresentados na Figura 7.

Figura 7 - Identificar as partes interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013).

A saída deste processo é o registro das partes interessadas, documento identifica os *stakeholders* através das seguintes informações (PMI, 2013):

- **Informações de identificação:** Nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato;

- **Informações de avaliação:** Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida; e
- **Classificação das partes interessadas:** Interna/externa, de apoio/neutra/resistente, etc.

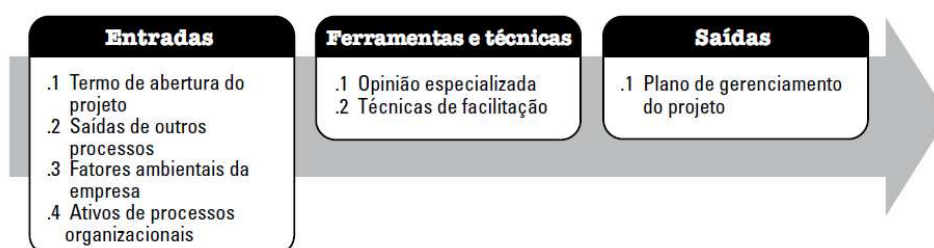
O registro das partes interessadas deve ser consultado e atualizado regularmente, pois as partes interessadas podem mudar, ou novas partes interessadas podem ser identificadas durante o ciclo de vida do projeto.

No Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos deste trabalho as duas etapas de iniciação, o Termo e Abertura e o Registro de Partes Interessadas, estão condensadas na introdução que abre o projeto para uma apresentação mais simples e objetiva.

Na fase de planejamento serão realizados os processos para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. E nesta fase que é desenvolvido o Plano de Gerenciamento do Projeto e os Planos Auxiliares para a sua execução (PMI, 2013).

Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto é o processo de definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um Plano de Gerenciamento de Projeto abrangente. O principal benefício deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas para este processo são ilustradas na Figura 8.

Figura 8 - Desenvolver o termo de abertura do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013).

O Plano de Gerenciamento do Projeto e os documentos do projeto desenvolvidos como saídas do grupo de processos de planejamento trabalham todos os aspectos do escopo, tempo, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e gerenciamento das partes interessadas, descrevendo como o projeto será executado,

monitorado e controlado, integrando e consolidando todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento (PMI, 2013).

As linhas de base do projeto são utilizadas para medir o desempenho do planejamento do projeto ante o que dele se realiza, de modo a verificar desvios do plano inicial. São as mais importantes (PMI, 2013):

- **Linha de base do escopo:** orienta a equipe do projeto em relação às entregas e o resultado esperado do projeto (produto).
- **Linha de base do cronograma:** versão aprovada de um modelo de cronograma que pode ser mudado somente mediante procedimentos de controle formais.
- **Linha de base dos custos:** versão aprovada do orçamento do projeto com fases de tempo, excluindo as reservas de gerenciamento.

Os planos auxiliares são desenvolvidos em outras áreas do conhecimento e servem de entrada para o Plano de Gerenciamento do Projeto. Incluem, entre outros (PMI, 2013):

- **Plano de gerenciamento do escopo:** descreve como o escopo do projeto será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado.
- **Plano de gerenciamento dos requisitos:** descreve como os requisitos do projeto serão analisados, documentados e gerenciados.
- **Plano de gerenciamento do cronograma:** identifica o método e a ferramenta de cronograma a serem usados no projeto e o sequenciamento das atividades a serem desenvolvidas.
- **Plano de gerenciamento dos custos:** descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados.
- **Plano de gerenciamento da qualidade:** descreve como as políticas de qualidade de uma organização serão implementadas.
- **Plano de melhorias no processo:** detalha as etapas de análise dos processos de Gerenciamento de Projetos e desenvolvimento de produtos para identificar as atividades que aumentam o seu valor.
- **Plano de gerenciamento dos recursos humanos:** descreve como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados dentro de um projeto.
- **Plano de gerenciamento das comunicações:** descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas

- **Plano de gerenciamento dos riscos:** descreve como as atividades de gerenciamento dos riscos serão estruturadas e executadas.
- **Plano de gerenciamento das aquisições:** descreve como a equipe do projeto adquirirá produtos e serviços fora da organização executora.
- **Plano de gerenciamento das partes interessadas:** identifica as estratégias de gerenciamento necessárias para o engajamento das partes interessadas de maneira eficaz.

Para a criação do Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos foi utilizado o software MS Project 2013®, um software de gestão de projetos criado e desenvolvido pela Microsoft em 1984 e que está na sua décima quinta versão (2013). Neste software foram simulados o planejamento do projeto de crescimento a partir dos dados obtidos em todo processo avaliação de maturidade e diagnóstico organizacional.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Nesta seção do trabalho é feita uma caracterização do Município de Sumé - PB, que tem por objetivo apresentar a cidade e a sua estrutura político-administrativa e a Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para a Secretaria de Administração a partir dos dados coletados.

4.1 SUMÉ E SUA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

4.1.1 O Município de Sumé

Localizada na região da Borborema, microrregião do Cariri Ocidental do Estado da Paraíba, a cidade de Sumé tem uma população estimada em 16.872 habitantes distribuídos em um território de 838 Km², com densidade demográfica de 20,03 habitantes/km². Dista da capital do Estado aproximadamente 260 km e seu clima é semiárido, próprio do bioma da caatinga, com temperaturas médias acima dos 25 °C a maior parte do ano (IBGE, 2016). Na Figura 9, observa-se a localização geográfica do Município de Sumé.

Figura 9 - Localização Geográfica do Município de Sumé – PB



Fonte: IBGE (2016).

A população do município é composta predominantemente por mulheres (50,64%) e jovens, correspondendo a 48,52% dos habitantes até 29 anos de idade,

residindo a maior parte, 76%, no perímetro urbano. As estimativas indicam que no período entre 2010 e 2015 a população tenha crescido 4,5%. No Censo de 2010, 69,7% das pessoas se declararam alfabetizadas e a renda *per capita* anual é de R\$ 7.161,47 (IBGE, 2016). O Índice de Desenvolvimento Humano do Município é 0,627, considerado médio de acordo com a classificação da Organização das Nações Unidas (PNUD, 2016).

As origens da ocupação do território que corresponde ao atual município remetem ao século XVIII, quando em 1762 o Sargento mor Manuel Tavares Baía estabeleceu ali uma fazenda de gado. Nascida como distrito de São Tomé, em 1903, nome dado por Manuel Augusto de Araújo em referência ao Riacho de mesmo nome que faz confluência com o Rio Sucuru, a localidade teve seu nome modificado para Sumé pelo Decreto-lei estadual nº 520, de 31 de dezembro de 1943. Em 1º de abril de 1951, o distrito de Sumé foi emancipado politicamente de Monteiro, tornando-se, assim, cidade. O nome Sumé é de origem tupi, língua falada pelos índios sucurus da Nação Cariri que habitavam a região, e faz referência a um personagem misterioso que praticava o bem e ensinava a cultivar a terra (IBGE, 2016).

4.1.2 Estrutura Orgânica e Administrativa do Município

O Município de Sumé - PB, pessoa jurídica de direito público interno, integra a organização político-administrativa do Estado da Paraíba, e é dotado de autonomia política, administrativa, financeira e legislativa, nos termos assegurados pelas Constituições da República, do Estado e por sua Lei Orgânica, promulgada em 05 de abril de 1990 (SUMÉ, 1990).

A Lei Orgânica estabelece em seu artigo segundo que a organização municipal se fundamenta nos valores da cidadania, da dignidade da pessoa humana, nos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, no pluralismo político, na moralidade administrativa e na responsabilidade pública.

São Poderes do Município, independentes, harmônicos e colaborativos, o Legislativo, cujo órgão principal é a Câmara Municipal com funções legislativas e fiscalizadoras e o Executivo, cujo órgão maior é o Prefeito (SUMÉ, 1990, Art. 8º).

As funções administrativas do Poder Público do Município de Sumé e a Estrutura Administrativa da Prefeitura obedecem aos dispositivos da Lei Orgânica do

Município, as prescrições da Lei nº 1.176, de 10 de dezembro de 2015 e da Lei nº 1.181, de 22 de fevereiro de 2016, que deu nova forma a estrutura da administração municipal.

Segundo a Lei nº 1.176/15, a ação do Governo Municipal será norteada para o cumprimento das competências institucionais previstas na Constituição Federal, na Constituição do Estado, na Lei de Responsabilidade Fiscal e na Lei Orgânica do Município, sendo o Poder Executivo exercido pelo Prefeito Municipal auxiliado pelo Vice-Prefeito e os Secretários Municipais, e a estes, os Secretários-Adjuntos, os Coordenadores e os Diretores de Departamentos das Secretarias Municipais (SUMÉ, 2015).

A Estrutura Administrativa proposta no artigo 5º da Lei nº 1.176 visa a atingir, entre outros, os seguintes objetivos e finalidades (SUMÉ, 2015):

- I - dividir adequadamente as tarefas a serem realizadas;
- II - definir claramente níveis de subordinações, competências, atribuições, limites de autonomia e responsabilidades para os órgãos e unidades e também para os respectivos dirigentes;
- III - caracterizar relações de hierarquia.

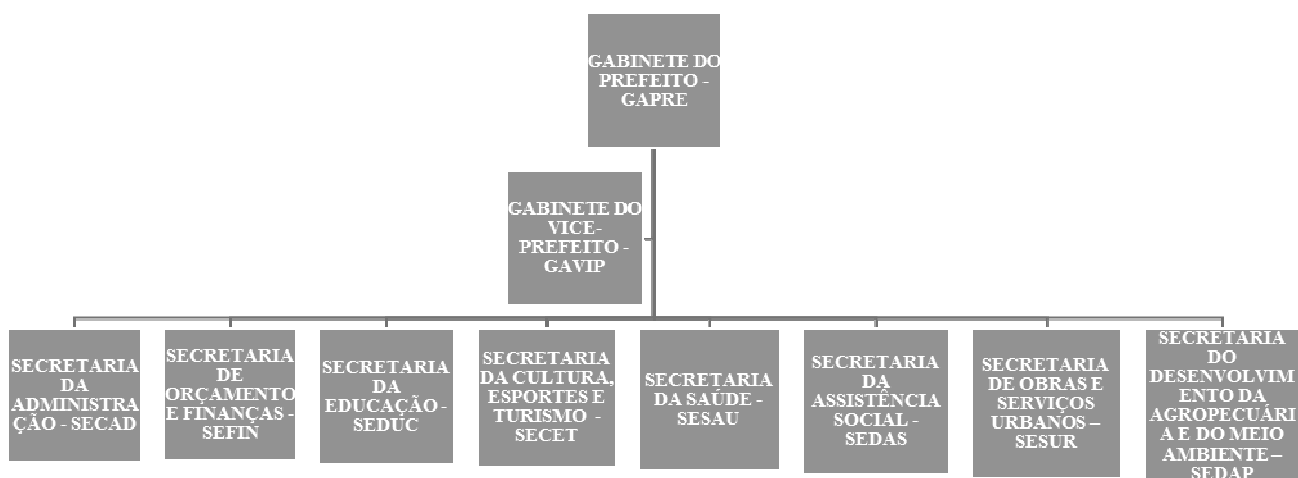
A Estrutura Administrativa do Município está dividida nos segmentos da Administração Direta e Indireta, sendo a direta a que compreende serviços estatais dependentes, encarregados das atividades típicas da administração pública, a saber (art. 6º, 7º): I) Unidades de assessoramento e apoio direto ao Prefeito do Município para o desempenho de funções auxiliares, coordenação e controle de assuntos e programas intersecretariais; e II) Secretarias Municipais, de natureza instrumental e de natureza substantiva, órgãos de primeiro nível hierárquico para o exercício do planejamento, comando, coordenação, fiscalização, execução, controle e orientação normativa da ação do Poder Executivo (SUMÉ, 2015).

Para a prestação dos serviços que lhe são próprios, a Prefeitura tem a prerrogativa de criar secretarias municipais ou departamentos especializados, de livre escolha, nomeação e exoneração do Chefe do Poder Executivo e subordinados a sua pessoa, bem como cada um daqueles órgãos contará com um Conselho Consultivo que funcionará como órgão normativo de suas políticas estratégicas e suas ações executivas (SUMÉ, 1990).

A Administração Direta da Prefeitura do Município de Sumé - PB está definida pela Lei nº 1.181/16, é constituída pelos seguintes órgãos e unidades (SUMÉ, 2016) que se relacionam conforme apresentado na Figura 10:

- GAPRE - Gabinete do Prefeito
- GAVIP - Gabinete do Vice-prefeito
- SECAD - Secretaria da Administração
- SECET - Secretaria da Cultura, Esportes e Turismo
- SEDAP - Secretaria do Desenvolvimento da Agropecuária e do Meio Ambiente
- SEDAS - Secretaria da Assistência Social
- SEDUC - Secretaria da Educação
- SEFIN - Secretaria de Orçamento e Finanças
- SESAU - Secretaria da Saúde
- SESUR - Secretaria de Obras e Serviços Urbanos

Figura 10 - Organograma da Administração Direta do Município de Sumé - PB



Fonte: Sumé (2016).

No desenvolvimento da pesquisa foi constatado que apenas as secretarias de Educação, Administração, Assistência Social, Finanças, Obras e Serviços Urbanos estavam sob gestão de um secretário próprio, estando a SESAU sob responsabilidade do titular da SEDAS por afastamento da titular da pasta para participação como postulante

à Câmara Municipal e a SESUR e a SEDAP sob responsabilidade do mesmo titular por questões de economicidade e concentração de esforços.

4.1.2.1 A Secretaria de Administração de Sumé

A Secretaria de Administração de Sumé - PB faz parte do conjunto de órgãos de primeiro nível hierárquico de atuação instrumental e é composta pelos órgãos de Decisão, Assessoramento, Aconselhamento e Execução relacionados no Quadro 23 (SUMÉ, 2016).

Quadro 23 - Divisão e Órgãos da Secretaria de Administração de Sumé - PB

NÍVEL	ÓRGÃO
1. NÍVEL DE DECISÃO	1.1. Secretário da Administração 11.1. Unidade Setorial de Controle Interno
2. NÍVEL DE ASSESSORAMENTO	2.1. Assessoria Técnica do Gabinete do Secretário da Administração
3. NÍVEL DE ACONSELHAMENTO	3.1. Conselho Consultivo 3.2. Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar 3.3. Comissão Especial de Avaliação de Desempenho do Servidor no Serviço Público 3.4. Comissão Permanente de Monitoramento 3.5. Junta Médica Oficial do Município
4. NÍVEL DE EXECUÇÃO	4.1. Departamento de Administração Geral 4.1.1. Divisão de Material e Patrimônio 4.1.1.1. Serviço de Compras 4.1.1.2. Serviço de Almoxarifado Central 4.1.2. Divisão de Serviços Gerais 4.1.2.1. Serviço de Transportes 4.1.2.2. Seção de Documentação e Arquivo 4.2. Departamento de Recursos Humanos 4.2.1. Divisão de Registro de Cadastro Funcional e Pagamento de Pessoal 4.3. Unidade Central de Informática

Fonte: Sumé (2016).

A titular atual da pasta é Tecnóloga em Gestão Pública pela Universidade Federal de Campina Grande e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal da Paraíba. Ela assumiu a Secretaria a convite do atual prefeito em junho de 2014 com o objetivo modernizar através de suas competências técnicas os processos da SECAD.

4.2 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ

Nesta parte do trabalho são abordados um panorama geral da maturidade em Gerenciamento de Projetos para as Secretarias de Administração, Assistência Social e Educação, tanto pelo nível de maturidade quanto pela aderência às dimensões do modelo, e a Análise Situacional da Secretaria de Administração (Análise Ambiental por Dimensões, Análise de Problemas e Levantamento de Problemas Prioritários).

4.2.1 Panorama da Maturidade em Gerenciamento de Projetos nas Secretarias

Municipais de Sumé

Nesta seção são apresentadas as avaliações de maturidade e aderência por dimensões para as Secretarias de Administração, Assistência Social e Educação a fim de estabelecer um perfil geral do Gerenciamento de Projetos na Prefeitura Municipal de Sumé - PB.

Essa visão geral das secretarias além de permitir um padrão de comparação e análise, também possibilita buscar referências das boas práticas de gestão em outras secretarias que não a de Administração, objeto deste estudo, bem como definir estratégias comuns, compartilhamento de informações, recursos e esforços entre as secretarias do município para o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos.

4.2.1.1 Avaliação de Maturidade

Na primeira etapa da pesquisa foi aplicado o Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais a fim de se obter o nível de maturidade de acordo com o modelo proposto nas secretarias de Administração, Assistência Social e Educação.

Os resultados obtidos com o Instrumento de Avaliação indicaram que as Secretarias de Administração e Educação se encontram no nível Conhecido, com índices de 1,18 e 1,12, respectivamente. Isto significa que nestas secretarias o assunto

Gerenciamento de Projetos é conhecido e algumas ações de Gerenciamento de Projetos são desenvolvidas de maneira sistemática, bem como há o interesse na implantação de alguma metodologia para o Gerenciamento de Projetos, porém algumas barreiras são enfrentadas na consecução deste propósito.

A Secretaria de Assistência Social, por sua vez, encontra-se no nível Implantado, tendo alcançado índice de maturidade em projetos igual a 2,9, muito próximo do nível Estruturado. A partir das respostas obtidas para esta secretaria, é possível observar que as técnicas e ferramentas de Gerenciamento de Projeto encontram-se implantadas de maneira adequada e com uso disciplinado há pelo menos dois anos, e apesar de não abranger todos os participantes, há poucas falhas no desenvolvimento dos projetos e uma boa aceitação geral do assunto com perspectivas de crescimento. Um quadro comparativo dos níveis de maturidade das secretarias pesquisadas é apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 - Comparação entre os níveis de maturidade nas Secretarias Municipais de Sumé - PB

Secretaria	Índice de Maturidade	Nível
Administração	1,18	Conhecido
Assistência Social	2,9	Implantado
Educação	1,12	Conhecido

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Uma das explicações para este índice elevado em maturidade em projetos na Secretaria de Assistência Social deve-se ao fato da secretaria ter em seus quadros o cargo de Chefe de Projetos em Programas Especiais da Assistência Social, cujo ocupante atual possui formação específica em Gerenciamento de Projetos e está há 24 meses participando da gestão, enquanto nas outras secretarias nenhum dos respondentes alegou ter formação específica na área. Isto deve ser considerado no Plano de Desenvolvimento, uma vez o gestor e equipe desta secretaria poderão fornecer contribuições de grande valia para o Projeto de Desenvolvimento na Secretaria de Administração.

4.2.1.2 Aderência por Dimensões

Na Análise de Aderência por Dimensões na Secretaria de Administração foi levantado para a dimensão de “Planejamento e Controle” o nível de aderência de 22%, regular segundo o modelo proposto. Nesta dimensão, que delimita o conjunto de ações, objetivos específicos, custos, tempo, entre outras que nortearão o desenvolvimento do projeto e a garantia de que os resultados previstos serão realizados foi identificado que o uso de metodologias para Gerenciamento de Projetos é esporádico e que existem critérios alinhados com o Planejamento Estratégico da Administração Municipal para a aceitação de novos projetos, porém essa utilização não vem sendo praticada.

Ainda não existe um Planejamento Estratégico da Secretaria, contudo, há intenção de se criar um. Também não são desenvolvidos Planos de Projeto por áreas de conhecimento ou Planos de Gerenciamento prévios a execução dos projetos, o que dificulta o acompanhamento do desenvolvimento de projetos em andamento. Não existe gestão de portfólio e programas na Secretaria, o que dificulta a análise e seleção dos projetos mais relevantes conforme critérios pré-estabelecidos e alinhados com a Administração Municipal.

Em decorrência de não existir um planejamento prévio desenvolvido dentro de uma metodologia específica, não é possível realizar o processo de controle de mudanças do projeto, apesar de todas as principais causas de desvios e sucessos serem identificadas, sendo as mudanças e as ações corretivas realizadas sem critérios definidos, caso a caso. Ainda não foi aplicado um sistema para avaliação de projetos e, apesar de se reconhecer a importância da participação social no desenvolvimento do projeto, desde sua proposição, passando por sua execução, monitoramento e controle até sua finalização, ainda não existem iniciativas para essa participação popular, bem como não se divulgam os resultados dos projetos além do que a lei exige.

Para a dimensão “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”, que trata da situação e ações relativas ao treinamento em Gerenciamento de Projetos desenvolvido com equipe da secretaria, o nível de aderência foi de 16%, considerado fraco. Existe na Secretaria o reconhecimento da importância do treinamento em Gerenciamento de Projetos, mas não são desenvolvidas ações neste sentido e nem outras ações de capacitação foram desenvolvidas anteriormente.

A dimensão de “Ambiente de Projetos”, que analisa aspectos como o clima no setor, o incentivo à obtenção de certificações, o mapeamento das causas de fracasso dos

projetos, a informatização dos setores e o alinhamento com os negócios da organização teve aderência de 25,33%, classificada como regular.

A estrutura, como decorrência legal, é do tipo funcional. Assim, ações para o desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos são objeto de um processo mais burocrático e hierarquizado, o que pode ser um elemento de dificuldade na consecução dos projetos. As principais lideranças reconhecem a importância de aspectos organizacionais para o bom andamento dos projetos e pretendem desenvolver iniciativas de desenvolvimento organizacional para melhorar este aspecto.

No ambiente de projetos da Secretaria de Administração não existe qualquer informatização específica de metodologia de projetos implantada, não havendo qualquer recurso informático para o gerenciamento de tempo, custos e recursos. Não há acompanhamento da execução de cada projeto na Secretaria ou produção técnica de relatórios de projetos já encerrados para a criação de um registro de ciclo de vida do projeto e um catálogo de ativos organizacionais de projetos passados para consulta, contudo é reconhecida a importância do assunto e a necessidade de implantação de algo neste sentido.

Apesar de se reconhecer a importância da elaboração de um planejamento das comunicações, não existem iniciativas neste sentido, bem como não existem recursos de tecnologia da informação próprios disponíveis que apoiem os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos da Secretaria

Ações para identificação e categorização das partes interessadas são feitas de maneira pontual e esporádica, da mesma forma que não é desenvolvido ainda o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. A coleta de requisitos do projeto com os *stakeholders* feita de maneira esporádica, conforme a necessidade, interesse e oportunidade.

Reconhece-se a importância da elaboração de um planejamento de riscos dos projetos, contudo isto não é realizado. Deste modo, não há um processo definido para a tomada de decisões e fluxo de informações em relação às respostas aos riscos. Para o gerenciamento das aquisições, foi relatado que as ações de planejamento, monitoramento e controle das aquisições são feitas de maneira esporádica, seguindo apenas o que se prevê em lei.

Para a dimensão de “Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos”, que busca medir a conscientização das equipes sobre a importância do assunto para a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional, o nível de aderência foi de 35%,

portanto, regular. O assunto “Gerenciamento de Projetos” é conhecido e sua importância considerada pela alta administração da Secretaria, mas seus conhecimentos praticados de maneira esporádica, não existindo adequada divulgação do assunto entre os servidores.

Estímulo para Desempenho, que trata do incentivo para o alcance de metas e resultados por meio de treinamentos internos, acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades dos gerentes pelas respostas obtidas através do Instrumento de Avaliação, atingiu aderência de 26,67%, Regular. A Secretaria não oferece ou não pode oferecer legalmente nenhuma vantagem de carreira para os participantes por qualificação adicional em Gerenciamento de Projetos. A designação daqueles que serão responsáveis pelos portfólios, programas e projetos na Secretaria é feita por indicação política e não há qualquer tipo de retribuição ou premiação pelo resultado positivo alcançado em projetos.

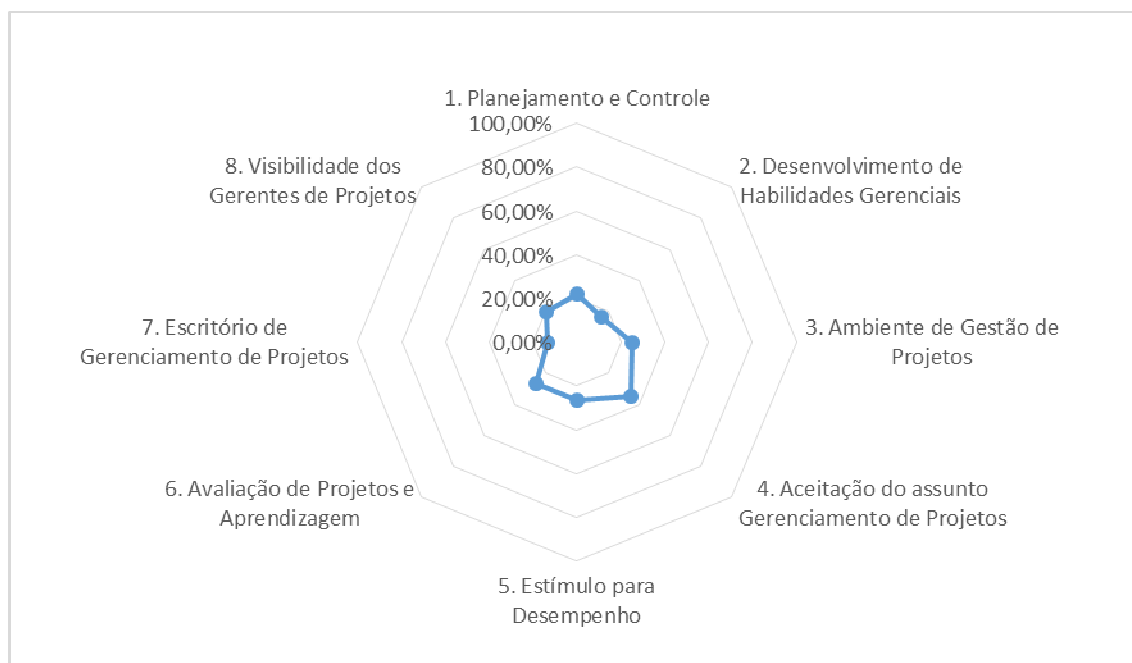
Para “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, que explica a maturidade em Gerenciamento de Projetos por meio de análises direcionadas a investigar o retorno do investimento para a sociedade, o desempenho do serviço, a qualidade técnica, a estruturação de banco de dados de lições aprendidas e a avaliação da estrutura organizacional, o resultado obtido foi de 26,67%, Regular. Assim, foi identificado que o monitoramento e controle dos projetos existe, mas não é feito de maneira metodologicamente organizada, bem como não são realizadas reuniões de avaliação da execução dos projetos ou um acompanhamento da sua execução. As informações sobre projetos encerrados encontram-se dispersas e com pouca disponibilidade e, por isto, não são adequadamente utilizadas. Há a coleta de informações sobre inconsistências, mas não se percebe a utilização dos dados para correções/ajustes no projeto. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de Gerenciamento de Projetos, o assunto ainda não foi tratado, dado que ainda não existe um sistema metodológico já estabelecido para ser melhorado, mas considera-se a importância da sua aplicação.

Para a dimensão “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, entendido como um instrumento para acompanhamento sistemático dos projetos em desenvolvimento e para a criação de critérios de seleção de projetos nas secretarias, foi obtido o nível de aderência de 13,33%, considerado fraco. Não há escritório de Gerenciamento de Projetos estabelecido na Secretaria ou na Prefeitura, mas sua importância é reconhecida, especialmente na coordenação de recursos compartilhados e alinhamento de projetos entre secretarias.

Por fim, a dimensão de “Visibilidade dos Gerentes de Projetos”, que trata da capacidade dos gestores de negociar, liderar, motivar e administrar conflitos de forma a obter visibilidade, ficou com 20% de aderência, portanto, fraco. O cargo do Gerente de Projetos não existe na estrutura da Secretaria, bem como não há acompanhamento do trabalho efetuado pelos responsáveis pelos projetos ou lhes é concedido estímulo pecuniário para que atinjam as metas estabelecidas. Apesar de se reconhecer a importância do aperfeiçoamento das habilidades gerenciais em relacionamentos humanos, ainda não há nenhuma iniciativa organizada que incentive isto.

O perfil de aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Administração de Sumé - PB é apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Administração de Sumé



Fonte: Pesquisa Direta (2016).

A Secretaria de Educação apresentou para a maior parte das dimensões uma fraca aderência, o que está diretamente relacionado com seu nível de maturidade, o mais baixo entre as secretarias pesquisadas.

Para a dimensão de “Planejamento e Controle” na Secretaria de Educação de Sumé - PB, o nível de aderência foi de 24%, regular. Em relação a aceitação de projetos de acordo com o alinhamento ao Planejamento Estratégico da Administração Municipal ou Secretaria, não existem quaisquer critérios para que os novos projetos sejam aceitos. Não há nenhuma metodologia/abordagem de Gerenciamento de Projetos implantada na

Secretaria e para se planejar os projetos são realizadas reuniões esporádicas que surtem pouco efeito no planejamento. Não existe gestão de portfólio e programas na Secretaria e nem Planejamento Estratégico definido, mas há a intenção de ser desenvolver um.

Não existe ainda um sistema de avaliação de projetos em funcionamento e as principais causas de sucesso/insucesso do projeto são conhecidas, porém estas informações não são levadas em consideração em novos projetos. A gestão do controle de mudanças tem sua importância reconhecida, porém ainda não é aplicada. Também se reconhece a importância da participação social na criação e desenvolvimento do projeto e na divulgação dos seus resultados, mas ainda não existem iniciativas para isto.

A dimensão de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” tem na secretaria aderência de 16%, classificada no modelo como fraca. A Secretaria reconhece a importância ao treinamento interno em Gerenciamento de Projetos e da capacitação dos servidores, mas não desenvolve ações nessa direção. Não há treinamentos sendo desenvolvidos com os servidores, uma vez que não há o uso de softwares para o Gerenciamento de Projetos nesta secretaria.

O nível de aderência para a dimensão “Ambiente de Gestão de Projetos” é de 16%, portanto, fraco. Tal como na Secretaria de Administração, a estrutura organizacional da Secretaria de Educação é do tipo funcional. As principais lideranças e a alta administração da Secretaria desconhecem a importância de aspectos organizacionais para o bom andamento dos projetos e não há nenhum sistema informático direcionado ao Gerenciamento de Projetos, seja para gerenciamento de tempo, custos, recursos ou para a execução dos projetos. Em decorrência disto, não há produção de relatórios de encerramento dos projetos.

Para a gestão das comunicações, foi identificado que não existem recursos disponíveis além das ferramentas usuais de comunicação e nem um planejamento das comunicações, mesmo se considerando a importância disto. Reconhece-se a importância acompanhamento das expectativas das partes interessadas, porém nenhuma ação tem sido tomada neste sentido, bem como ações para identificação e categorização das partes interessadas são feitas de maneira pontual e esporádica. Não é prática da Secretaria de Educação a elaboração do planejamento de riscos e nem monitoramento e controle para respostas à riscos, apesar da conscientização da importância deste tipo de ação. Ações de planejamento, monitoramento e controle das aquisições são feitas de maneira esporádica e apenas reguladas pelo que determina a lei. A coleta de requisitos

dos projetos é determinada de maneira política pela Administração Municipal e pela Secretaria sem participação direta de outras partes interessadas

“Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos” teve na Secretaria de Educação uma aderência de 20%, deste modo, fraca. O assunto “Gerenciamento de Projetos” não é conhecido e, portanto, não é praticado na Secretaria. Reconhece-se a importância da existência um corpo de normas que regule o Gerenciamento de Projetos, mas não há iniciativas no momento para tal. Não foram realizadas iniciativas para a divulgação do assunto, contudo a importância do Gerenciamento de Projetos é reconhecida. Entre os servidores, o assunto não é reconhecido como importante.

Cabe destaque para a dimensão de “Estímulo para o Desempenho”, a única da Secretaria de Educação classificada como boa, com nível de aderência de 46,67%. Não é possível ser oferecida legalmente qualquer vantagem de carreira para os servidores por fazerem algum tipo de treinamento externo, como Aperfeiçoamento, Especialização, MBA, mestrado, etc. Para a designação daqueles que serão responsáveis pelos projetos, ainda não há diretrizes estabelecidas, mas sabe-se da necessidade e sua importância. Em relação a vantagens financeiras legalmente permitidas para alcance dos resultados estabelecidos nos projetos, reconhece-se a importância do assunto, mas nenhuma iniciativa foi tomada neste sentido.

A Secretaria de Educação alcançou um nível de aderência de 30% para a dimensão de “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, classificada, assim, como regular. Não existe qualquer forma de monitoramento e controle organizados para projetos que são desenvolvidos, não existindo reuniões de avaliação, sendo o responsável pelo projeto o único que o acompanha, sem compartilhar informações. Não existe uma disciplina pré-estabelecida de monitoramento e controle e reuniões ocorrem esporadicamente. Para o histórico de projetos já encerrados, existem alguns dados que estão dispersos e por sua difícil acessibilidade não são adequadamente utilizados. A Melhoria Contínua no modelo de Gerenciamento de Projetos existente na Secretaria é considerada importante, apesar do assunto não ser trabalhado. Em relação às inconsistências em relação ao planejamento para tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas, não há qualquer ação em relação a este assunto.

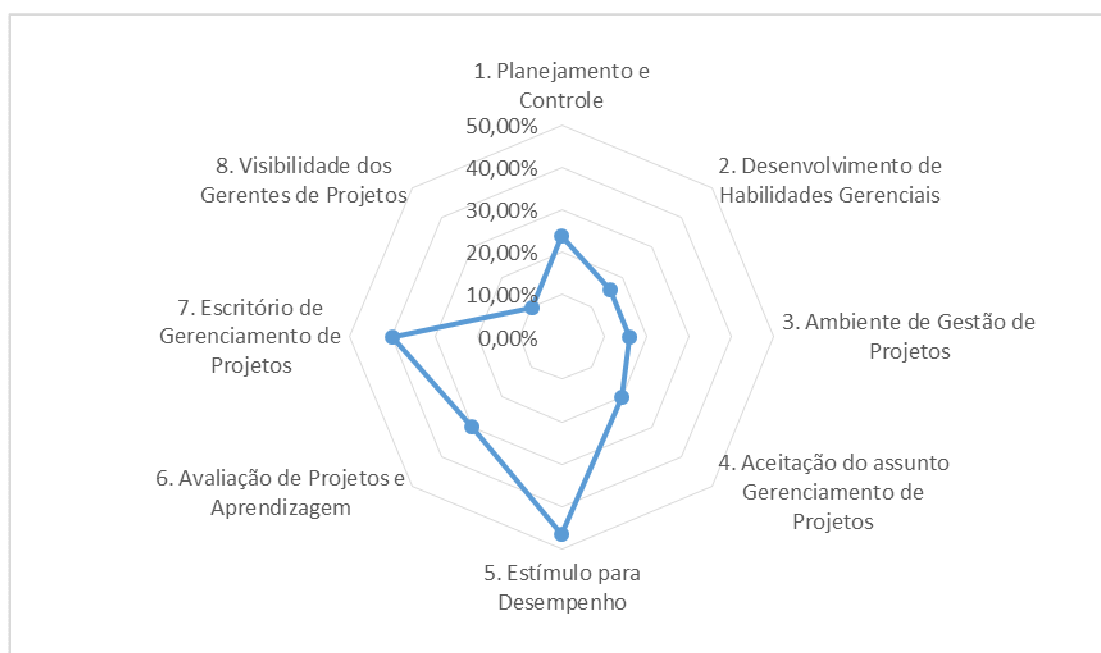
Para a dimensão de “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, o nível de aderência obtido pela Secretaria foi de 40%, regular. Em relação à existência do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria ou da Prefeitura, ainda não existem ações para implantá-lo, apesar da sua importância ser reconhecida. Não há

coordenação de recursos compartilhados para projetos na Prefeitura ou Secretaria e reconhece-se a importância do alinhamento das ações de Gerenciamento de Projetos entre Secretarias, porém não existem iniciativas para o assunto.

“Visibilidade dos Gerentes de Projetos” teve um nível de aderência fraco, de apenas 10%. Não existe nenhuma iniciativa em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos. Reconhece-se a importância do aperfeiçoamento das habilidades gerenciais em relacionamentos humanos, mas não há nenhuma iniciativa organizada que estimule isto. Por fim, não existe o cargo de gerente dos projetos da Secretaria ou qualquer estímulo para a obtenção de certificação pelos responsáveis pelos seus projetos.

O perfil de aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Educação de Sumé - PB é apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Educação de Sumé



Fonte: Pesquisa Direta (2016).

A Secretaria Municipal de Assistência Social do município de Sumé - PB apresentou níveis de aderência diferenciados em relação às outras secretarias em estudo, com classificações entre boa e total, o que pode ser justificado pela qualificação do responsável por projetos na pasta e pelo tempo o qual ele se encontra a frente dela (dois anos).

Desta maneira, para a dimensão de “Planejamento e Controle”, o nível de aderência foi de 46%, portanto, bom. Em relação a aceitação de projetos de acordo com o alinhamento ao Planejamento Estratégico da Administração Municipal ou Secretaria, não existem quaisquer critérios para que os novos projetos sejam aceitos. O uso de alguma metodologia em Gerenciamento de Projetos é esporádico e não são feitos planos de projeto ou planejamento prévio estabelecido na Secretaria. Contudo, está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico. Neste momento, o planejamento é feito de maneira pontual e esporádica para ações específicas. Não existe um sistema de avaliação de projetos e nem é feita a identificação das causas de fracasso/sucesso de projetos já encerrados. No que se refere à participação da sociedade na escolha e no desenvolvimento do Plano de Projeto, existem mecanismos que permitem a participação da sociedade há pelo menos dois anos. A divulgação dos resultados dos projetos é feita de maneira periódica, ampla e irrestrita também há dois anos. O controle de mudanças do projeto é realizado através de reuniões com a equipe precedidos de diagnósticos baseados no acompanhamento das linhas de base há mais de dois anos.

A dimensão de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” teve de aderência de 48%, ou seja, boa. Apesar de não serem desenvolvidas capacitações em Gerenciamento de Projetos internamente na secretaria, as pessoas envolvidas em projetos buscaram fora do ambiente de trabalho algum tipo de capacitação, tendo sido indicado que praticamente todos já foram de alguma forma capacitados no tema em alguma técnica, metodologia ou abordagem de Gerenciamento de Projetos. Quanto ao treinamento para o uso de softwares para o gerenciamento do tempo e para o gerenciamento de custos, nenhum tipo de treinamento foi realizado uma vez que a secretaria não dispõe destas ferramentas.

Com aderência de 56%, portanto, boa, a Secretaria tem para a dimensão de “Ambiente de Gestão de Projetos” um cenário orientado por uma estrutura funcional, como em todas as outras secretarias analisadas, por conta da lei de organização administrativa do município. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais para o bom andamento dos projetos, as principais lideranças conhecem o assunto e pretendem desenvolver iniciativas de desenvolvimento organizacional neste sentido.

Não há ainda na Secretaria informatização de alguma metodologia de Gerenciamento de Projeto ou softwares específicos para gerenciamento do tempo, custo

e recursos dos projetos. Dados da execução de cada projeto desenvolvido pela Secretaria são periodicamente coletados e comparados com as linhas de base do projeto há pelo menos dois anos e são feitos relatórios de encerramento dos projetos para registro do ciclo de vida deste e posterior consulta há mais de dois anos. Quanto à disponibilidade e utilização de recursos de tecnologia da informação que apoiem os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos, a Secretaria dispõe de recursos de tecnologia da informação que potencializam a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos aqueles que atuam nos projetos há mais de dois anos, apesar de não haver a elaboração de um planejamento específico de comunicações.

As partes interessadas são identificadas e categorizadas em processos definidos no planejamento do projeto há mais de dois anos e são realizadas com estas pessoas pesquisa exaustiva para a coleta de requisitos durante o planejamento do projeto. Também começam a ser desenvolvidos mecanismos de acompanhamento das expectativas e engajamento das partes interessadas. Não é realizado planejamento, monitoramento e controle de riscos, apesar de se reconhecer a importância disto. Em relação ao gerenciamento das aquisições, todas as aquisições são planejadas, monitoradas e controladas há mais de dois anos.

“Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos” teve na Secretaria nível de aderência de 70%, classificada como ótima. Ficou evidenciado que o assunto é bastante conhecido e utilizado como uma prática há a mais de dois anos. Quanto à formalização do uso das práticas de Gerenciamento de Projetos na Secretaria, reconhece-se a importância da existência um corpo de normas que regule o Gerenciamento de Projetos, mas não há iniciativas no momento para tal. Apesar de não existir na secretaria iniciativas de divulgação e sensibilização para o Gerenciamento de Projetos, a importância do assunto é reconhecida. Em relação a aceitação do assunto pelos servidores da Secretaria, o Gerenciamento de Projetos é aceito e reconhecido como importante por todos os servidores há mais de dois anos.

Para a dimensão de “Estímulo para o Desempenho”, o nível de aderência foi de 46,67%, portanto, bom. A Secretaria não oferece ou não pode oferecer legalmente nenhuma vantagem de carreira para os participantes que façam algum tipo de capacitação externa em Gerenciamento de Projetos como Aperfeiçoamento, Especialização, MBA, mestrado, etc. Em relação à designação daqueles que serão os responsáveis pelos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade, quase a

totalidade destes servidores é designada fundamentalmente com base em suas competências técnicas há mais de dois anos. Por não haver previsão legal na estrutura administrativa do município, não é possível ser feito o pagamento de vantagens em relação ao alcance dos resultados estabelecidos nos projetos.

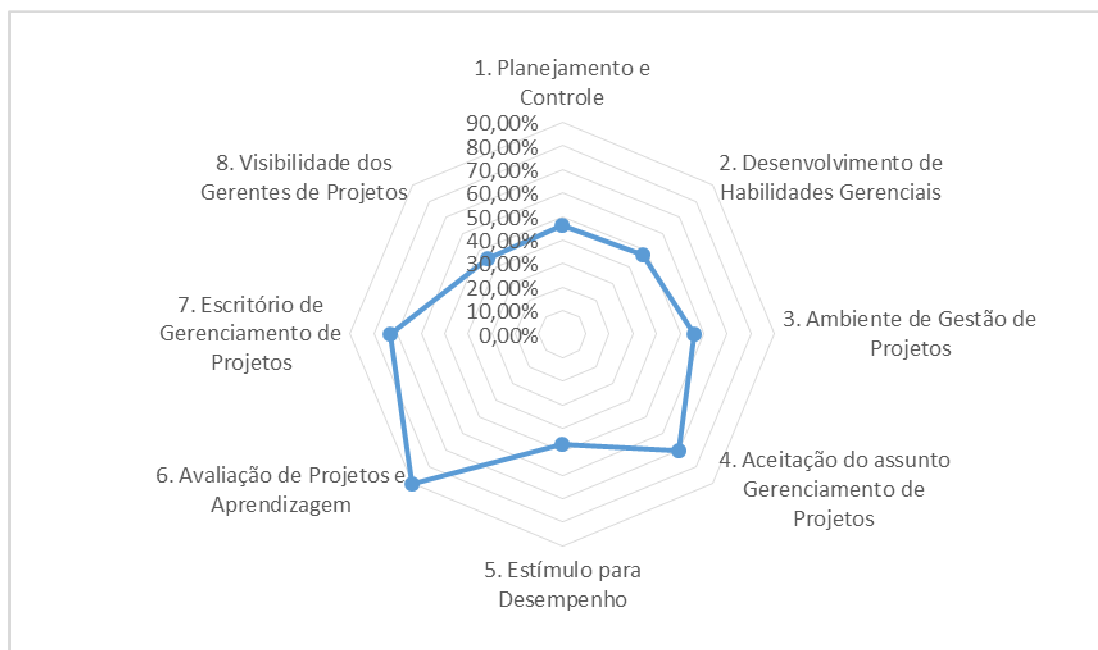
A dimensão de “Avaliação de Projetos e Aprendizagem” é a que tem maior nível de aderência na Secretaria de Assistência Social, com 90%. As reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelos responsáveis do projeto com sua equipe foram incorporadas como prática há mais de dois anos e já estão consolidadas como parte desenvolvimento dos projetos. Foi verificado que há mais de dois anos ações de monitoramento e controle, acompanhamento da execução do projeto, coleta de dados e comparação entre planejamento e resultados e, se for o caso, ajustes, alimentação de banco de dados de projetos encerrados, são praticadas na Secretaria e isso tem grande impacto no desenvolvimento dos projetos. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de Gerenciamento de Projetos existente na Secretaria, vem sendo implementado um programa com o objetivo de desenvolver as boas práticas de gestão de projetos nas ações de assistência social.

A dimensão “Escritório de Gerenciamento de Projetos” teve nível de aderência de 73,33% (ótima). O Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria foi recentemente implantado e está em desenvolvimento e estão sendo implantadas ações para a coordenação do uso de recursos compartilhados entre Secretarias. Em relação às ações da Secretaria de Assistência Social, existe um alinhamento entre as ações de Gerenciamento de Projetos entre esta e as outras Secretarias da Administração Municipal há mais de dois anos.

Para a dimensão “Visibilidade dos Gerentes de Projeto”, o nível de aderência foi de 45%, portanto, bom. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, não existe um Sistema de Avaliação, mas os gerentes são fortemente estimulados a atingir suas metas. Existe na secretaria a figura do “Gerente de Projetos”, e é reconhecida a importância do aperfeiçoamento das habilidades gerenciais em relacionamentos humanos, apesar de não existir nenhuma iniciativa organizada que estimule isto. Por fim, não há nenhum estímulo para a obtenção de certificação pelos responsáveis pelos projetos da Secretaria.

O perfil de aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Assistência Social do Município de Sumé - PB é apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Aderência por dimensões na Secretaria Municipal de Assistência Social de Sumé - PB



Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Na análise comparativa por dimensões entre as secretarias, o que se percebe é que a aderência se concentra entre fraca e regular, com a exceção da Secretaria de Assistência Social, que está bem avançada em cada uma das oito dimensões do modelo proposto, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 - Comparação entre níveis de aderência por dimensões nas Secretarias Municipais de Sumé - PB

Secretarias/Dimensões	Administração	Educação	Assistência Social
1. Planejamento e Controle	Regular	Regular	Boa
2. Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais	Fraca	Fraca	Boa
3. Ambiente de Gestão de Projetos	Regular	Fraca	Boa
4. Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos	Regular	Fraca	Ótima
5. Estímulo para Desempenho	Regular	Boa	Boa
6. Avaliação de Projetos e Aprendizagem	Regular	Regular	Total
7. Escritório de Gerenciamento de Projetos	Fraca	Regular	Ótima
8. Visibilidade dos Gerentes de Projetos	Fraca	Fraca	Boa

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Para “Planejamento e Controle”, o ponto mais relevante em comum entre as secretarias é a inexistência de um Planejamento Estratégico próprio da secretaria que norteie a criação e desenvolvimento dos projetos ou critérios que para que novos projetos sejam aceitos. Não há uso uniforme de metodologia aplicada a projetos e nem a preparação de planos de projeto padronizados. Outro problema relevante é não existir

uma metodologia para a gestão de programas e portfólios ou para a avaliação de projetos.

Na dimensão de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”, é verificado em todas as secretarias que não existem ações para capacitação interna no assunto. Na dimensão de “Ambiente de Gestão de Projetos”, o principal problema de todas as secretarias é a estrutura de organização pelo modelo funcional, por força de lei e pouco propícia ao desenvolvimento de projetos, bem como não serem utilizados softwares para a gestão de projetos.

“Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos”, nas secretarias de Administração e Educação teve pouca aderência, demonstrando que o assunto é conhecido e sua importância reconhecida, contudo ações práticas ao seu desenvolvimento não têm sido realizadas. Na dimensão “Estímulo para o Desempenho”, por questões legais, nenhuma das secretarias oferece ou não pode oferecer legalmente vantagem de carreira para os responsáveis por projetos. Em “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, para as secretarias de Educação e Administração não são feitas reuniões de avaliação do andamento do projeto ou não existe um banco de dados para registro de aspectos dos projetos encerrados com considerável quantidade de informações. Na dimensão de “Escritório de Gerenciamento de Projetos” foi verificado que não existe EGP da Prefeitura e das Secretarias, mas algumas possuem ações e recursos compartilhados em projetos comuns, experiência que pode servir de base na criação de um EGP no futuro. Finalmente, para a dimensão de “Visibilidade dos Gerentes de Projeto”, somente na SEDAS existe cargo equivalente ao de Gerente de Projetos.

4.3 ANÁLISE SITUACIONAL DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ

4.3.1 Análise Ambiental por Dimensões

Em relação aos aspectos referentes à dimensão de “Planejamento e Controle”, foram identificados na análise interna apenas pontos fracos. Os projetos da Secretaria de Administração nascem fora da secretaria, a partir da Prefeitura, normalmente através de

algum edital lançado pelo Governo Federal ou Estadual e não necessariamente por demandas da sociedade. Para o desenvolvimento do projeto a ser submetido a algum edital, a Prefeitura trabalha com uma empresa de consultoria de captação de recursos e projetos, o que limita a autonomia da Secretaria em relação à criação e a execução desses projetos.

Em decorrência dessa centralização dos projetos na Prefeitura e do uso de um agente externo à administração para a criação dos projetos, não existe Planejamento Estratégico próprio da Secretaria, no qual seriam definidas as metas estratégicas da gestão para a secretaria que deveriam balizar os projetos e os portfólios. Outro problema identificado é que os projetos chegam deste agente externo prontos, segundo um modelo pré-formatado, restando que as audiências para discussão dos projetos da Secretaria de Administração tornam-se inócuas, pois objetivam apenas respaldar o que é apresentado, sem possibilidade de modificações conforme os anseios da sociedade, que pouco participa por conta de questões logísticas e operacionais (horário da reunião, local, duração, etc.). Ainda, não há pessoas capacitadas em Gerenciamento de Projetos na Secretaria, o que dificulta mais o cenário desta dimensão na Secretaria.

O uso de metodologias é esporádico e não existe planejamento e controle além do mínimo exigido em lei. A avaliação da execução do projeto é feita pela empresa que fará a entrega do objeto do projeto, não havendo sistema de avaliação próprio nem da Secretaria, nem da prefeitura. Não há gestão de portfólios e não há controle de mudanças do projeto, que ficam a cargo da entidade executora. Na Secretaria, o projeto somente é avaliado pela sua conclusão dentro ou fora do prazo, do custo e da qualidade acertada na licitação.

Na dimensão de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” foi identificado internamente como ponto fraco que não são desenvolvidas ações para capacitação em Gerenciamento de Projetos para os servidores envolvidos neste segmento, o que pode ser justificado, entre outros motivos, pela ameaça de não existir na região locais que disponibilizem este tipo de capacitação na região. Como oportunidade, a Universidade Federal de Campina Grande pode servir como uma referência para a capacitação através de parcerias em cursos da área.

Para a dimensão “Ambiente de Projetos”, o ponto forte a ser destacado é que existe pela alta liderança da Secretaria de Administração reconhecimento da importância do assunto e ações nessa direção tem sido realizadas, mesmo que dentro de certas limitações encontradas no ambiente. Como pontos fracos na análise interna por

dimensões temos a estrutura funcional rígida e outras situações decorrentes da centralização da escolha dos projetos na Prefeitura e pelo desenvolvimento do projeto fora da secretaria: Não há utilização de softwares específicos para o controle, monitoramento e execução dos projetos; Não há registro de ativos de projetos (informações sobre projetos encerrados); Não é feito o planejamento das comunicações internas dos projetos; Não é feita a identificação e categorização de *stakeholders* e nem há um sistema de coleta de requisitos das partes interessadas; Não são elaborados planos de gerenciamento de riscos, de aquisições e de riscos.

. Nesse contexto, percebe-se que os planos de projeto chegam prontos de um agente externo e são aplicados sem adaptações ou consultas à população, sendo que, na maior parte dos casos, as expectativas das partes interessadas são ignoradas. Não há orçamento, nem há percepção da importância pela alta administração ou pessoas capacitadas para operar os sistemas auxiliares para o monitoramento, controle e execução dos projetos.

Para a dimensão “Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos”, identificou-se como ponto fraco a pouca divulgação do assunto entre os servidores e o pouco reconhecimento da alta administração para a importância do assunto.

Para a dimensão “Estímulo para o Desempenho”, encontrou-se como ponto fraco que a Secretaria não oferece ou não pode oferecer legalmente nenhuma vantagem de carreira para os participantes por qualificação adicional em Gerenciamento de Projetos bem como não há qualquer tipo de retribuição ou premiação pelo resultado positivo alcançado em projetos. O estímulo à capacitação é feito pontualmente e para alguns servidores através do pagamento de diárias, como atividade de trabalho e não de capacitação, pois não é possível conceder este tipo de vantagem conforme a legislação vigente. Outro problema é que a designação daqueles que serão responsáveis pelos projetos na Prefeitura é feita por indicação política.

Para “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, temos como pontos fracos a falta de uma metodologia de monitoramento e controle; não são feitas reuniões de avaliação da execução dos projetos; as informações sobre projetos encerrados encontram-se dispersas e com pouca disponibilidade, pouco servindo para projetos futuros; não há ferramentas e nem pessoal especializado para a avaliação de projetos.

Na dimensão “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, apesar de não existir formalmente um EGP, foi identificado como ponto forte uma parceria com a Secretaria de Finanças para o compartilhamento de recursos na execução de alguns projetos.

Quanto a dimensão de “Visibilidade dos Gerentes de Projetos”, o principal ponto fraco é não existir o cargo de Gerente de Projetos na estrutura da Secretaria ou outro que lhe seja equivalente.

4.3.2 Análise de Problemas

Foram identificados como problemas mais relevantes para o Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos na dimensão de “Planejamento e Controle” que os projetos são administrados por empresas contratadas uma vez que não há um Escritório de Projetos da Administração Municipal ou da Secretaria, havendo somente acompanhamento específico para obras de engenharia. Isto tem tido como consequências a ocorrência de prejuízos financeiros para a Prefeitura, pois os projetos não são alinhados com o planejamento inicial (retrabalho, atraso e desperdício de recursos) e prejuízos sociais pela falta de resposta para as demandas da sociedade. A primeira ação a ser realizada para resolver este problema seria transformar a Secretaria de Administração, e por consequência as demais secretarias do município, em órgãos gestores dos projetos públicos, diminuindo a dependência das consultorias externas na condução dos projetos. Com isto, aliado a criação de um Planejamento Estratégico da secretaria, será possível se desenvolver projetos alinhados com a realidade local e melhor administrados, uma vez que a secretaria, representando a população, será a responsável direta pelos resultados dos projetos realizados.

O uso de metodologia feito de maneira esporádica é consequência da centralização dos projetos na Prefeitura e pelo desenvolvimento do projeto pelas firmas que executam o seu objeto, não havendo, portanto, espaço para a implantação de uma metodologia que faça uso de um conjunto de boas práticas de Gerenciamento de Projetos. Assim, além da transformação da secretaria em órgão gestor de projetos, é necessário que seja adotada uma metodologia própria com um corpo de regras e procedimentos bem definido e divulgado, bem como a capacitação da equipe para o assunto.

Como os projetos chegam prontos à Secretaria, conforme uma demanda para um edital feita por um agente externo à Secretaria, não há margem discricionária para os Planos de Projeto. Os problemas que surgem em decorrência disso estão relacionados ao alinhamento estratégico da prefeitura e às demandas sociais, que são definidas a partir

de quem criou o plano de projeto, sem participação das partes interessadas. Para isto é interessante que se crie uma metodologia própria para a captação de recursos e criação de projetos, que poderá ser desenvolvida no Escritório de Gerenciamento de Projetos municipal, que seria responsável pela prospecção de editais e desenvolvimento dos planos de projeto junto às secretarias.

A falta de um Escritório de Gerenciamento de Projetos ou de uma metodologia própria para a gestão deles faz com que não existe uma gestão de portfólio e de programas. Não há, portanto, categorização dos projetos mais relevantes e prioritários da gestão, sendo as prioridades definidas mais por critérios políticos do que por critérios técnicos definidos. Por este motivo, os projetos terminam tendo pouca efetividade social e para isto ser resolvido deve ser criada uma forma de avaliá-los de modo que os recursos e esforços sejam investidos naqueles que tem maior impacto positivo no atendimento de demandas da população.

Não existe um sistema de avaliação de projetos próprio da Secretaria, que termina sendo realizado pela empresa que executa seu objeto. A única avaliação feita é se o objeto é entregue dentro ou fora do prazo, não existindo formas de se verificar se os requisitos estabelecidos no escopo do projeto foram cumpridos. Como solução, propõe-se que seja criado um sistema próprio da Secretaria ou da Prefeitura que permita a avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, de modo que outros critérios sejam considerados ao se estabelecer um projeto como um sucesso ou fracasso. Esse sistema deve permitir que as entregas dos projetos sejam também avaliadas no decorrer do seu desenvolvimento, de modo que haja monitoramento e controle contínuo das ações.

Todas as principais causas de problemas dos projetos encerrados são identificadas e o trabalho com estas informações começa a ser desenvolvido desde o começo da atual gestão da secretaria. Isso permite que os projetos que sejam criados posteriormente sejam melhor geridos, pois as experiências anteriores servem de base para as que estão por vir. A efetividade dessas informações, em decorrência da centralização das ações na Prefeitura, é, contudo, baixa. Propõe-se como solução a criação de uma sistemática para o registro dos ativos de projetos, com catalogação pormenorizada, e que esses registros estejam acessíveis não só para a Secretaria de Administração, mas abertos a todas as secretarias que tenham projetos para desenvolver.

Não se divulgam os resultados dos projetos além do que está definido em lei, o que termina limitando a publicidade e afetando a transparência dos projetos. Para sanar

isto, deve ser criada uma sistemática de divulgação ampla e efetiva, de modo que essas informações atinjam todas as partes interessadas do projeto.

Apesar de se reconhecer a importância da participação social na criação e desenvolvimento dos projetos, as iniciativas existentes são pouco efetivas tanto pela limitação das instâncias de discussão popular quanto por uma omissão da sociedade que não se engaja para o assunto. Essa baixa participação da população em relação aos projetos desenvolvidos na Secretaria termina afastando os principais beneficiários dos resultados dos projetos. Esta é uma das questões mais delicadas e complexas desta dimensão, uma vez que se origina em questões culturais. Como proposta, deve ser criado um sistema próprio e efetivo de participação social nos projetos municipais a fim de que essa participação seja estimulada tanto na criação dos projetos, como no seu monitoramento e controle. Ações de conscientização, de divulgação da importância do assunto e até ações de Marketing deverão ser criadas para que essa participação aumente e seja mais efetiva na criação e desenvolvimento dos projetos.

Para a dimensão de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” ficou caracterizado que não são desenvolvidas ações de treinamento interno, uma vez que, apesar de reconhecida a importância do assunto, não há ações ou orçamento disponível para este tipo de atividade. O estímulo à capacitação externa é feito pontualmente e para alguns servidores através do pagamento de diárias, como atividade de trabalho e não de capacitação, pois não é possível conceder este tipo de vantagem conforme a legislação vigente. Isso é decorrente de não existir o cargo de gerente de projetos na estrutura administrativa do município o que pode ser sanado com a inclusão de um profissional desse perfil na estrutura hierárquica através de lei específica que inclua, além de outros elementos, possíveis vantagens para a capacitação em projetos.

Para a dimensão de “Ambiente de Gestão de Projetos”, os problemas a serem solucionados começam pela estrutura hierárquica funcional, pouco propícia ao desenvolvimento de uma cultura voltada ao Gerenciamento de Projetos. Essa estrutura poderia ser flexibilizada dentro do que é permitido em lei, ou poderia se reestruturar a estrutura administrativa do município repensando o papel das secretarias municipais de órgãos funcionais de apoio para a gestão municipal para centros de gestão de recursos e projetos, com uma estrutura mais flexível (matricial ou projetizada), autônoma e ativa.

Não há informatização de nenhuma metodologia, que deve ainda ser criada, no ambiente de gestão de projetos da secretaria. Isso é decorrência de não existir orçamento, pessoas capacitadas para operar os sistemas auxiliares de monitoramento,

controle e execução dos projetos e, mais importante, por não haver importância da alta administração para o assunto. Assim, há pouca eficiência no acompanhamento dos projetos, pois esta ação termina ficando sob a responsabilidade de terceiros que normalmente não compartilham estas informações com a Secretaria ou a Prefeitura. Além da aquisição de softwares para o desenvolvimento, monitoramento e controle dos projetos da secretaria, é importante que sejam desenvolvidas ações que conscientizem os servidores da importância da utilização dessas ferramentas.

Outra decorrência de não existir uma metodologia aplicada ao Gerenciamento de Projetos na secretaria é não serem desenvolvidas ações em relação às áreas do conhecimento em projetos (integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; aquisições e partes interessadas) e nem existirem ferramentas de informática para o apoio das ações do projeto, como a tomada de decisão em situações de risco, controle de cronogramas e recursos, confecção de relatórios e comunicação interna.

Na dimensão de “Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos”, temos que a alta administração reconhece a importância do assunto, mas que sua prática é realizada de maneira esporádica, com pouco apoio institucional. Entre os servidores da Secretaria ainda não há conhecimento do assunto e de sua importância em decorrência de nenhuma ação por parte da alta administração ter sido desenvolvida neste sentido. Por conta dessa limitação no conhecimento do que é o Gerenciamento de Projetos, ainda não há na secretaria uma cultura de gestão de projetos ou uso de boas práticas de maneira metodológica e contínua. Para que isto seja resolvido, as soluções passam pelo desenvolvimento de uma metodologia de Gerenciamento de Projetos com ampla participação dos servidores, a flexibilização da estrutura administrativa da secretaria de modo que permita uma gestão mais dinâmica e voltada a projetos, apresentação do assunto aos servidores e treinamentos internos em Gerenciamento de Projetos, num plano de ação no qual primeiro se criem as condições para o desenvolvimento do ambiente de projetos para a seguir se conscientizar e capacitar os servidores no assunto.

Para “Estímulo para o Desempenho”, o problema de maior destaque é a forma de escolha daqueles que terão responsabilidade sobre os projetos. Isso é feito de maneira política e pode conduzir a ineficiências na sua condução. Como forma de solucionar este problema, poderão ser propostas regras de ordem técnica que comporiam a descrição do cargo de gerente de projetos a ser proposto em lei.

Para a “Avaliação de Projetos e Aprendizagem”, deve ser criada uma ferramenta de acompanhamento e avaliação metodologicamente organizada, de modo a serem evitados o controle *ex post*, ou seja, ao final do projeto, atrasos na entrega do objeto do projeto e ineficiências relacionadas a custo e qualidade. O uso dessa ferramenta depende também da capacitação do pessoal da secretaria e da existência de um gerente de projetos, conforme explicado anteriormente. Para o registro histórico de projetos já encerrados descentralizado e pouco acessível, que geralmente ficam guardados com as empresas que executam os projetos e que tem como consequência baixa utilização de todo o corpo de experiências dos projetos passados para os projetos futuros, deve ser criada uma metodologia para registro dos ativos de projeto que permita analisar tanto os ativos de projetos importantes para a administração quanto os para a população.

Em relação à dimensão de “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, por não existir ainda um EGP interno que sirva às secretarias dentro da prefeitura, terminam os projetos sendo desenvolvidos e controlados por empresas externas responsáveis pela captação dos recursos a partir dos editais ou pela execução do objeto do projeto, sem preocupação com a realidade local. Essas contratações, geralmente caras, poderiam ser substituídas por um Escritório de Gerenciamento de Projetos da Prefeitura que atuasse na captação de recursos, acompanhamento do lançamento de editais, desenvolvimento e acompanhamento dos projetos, divulgação de seus resultados e andamento, avaliação do sucesso e fracasso dos projetos com poderes de fiscalização e coordenação de recursos entre secretarias.

Para a dimensão de “Visibilidade dos Gerentes de Projeto”, o problema mais relevante a ser gerido é o fato de não existir na secretaria pessoas que façam, de maneira exclusiva ou bem definida, o papel de gerente de projetos. Por não haver obrigatoriedade legal na existência desse cargo, uma vez que não está contemplado na estrutura administrativa do município, os projetos terminam sendo gerenciados por aqueles que vão entregar o objeto do projeto, o que cria distorções e pouca transparência. A solução ideal aqui é que se crie o cargo de gerente de projetos, exclusivo e dotado de autonomia funcional, para que seja o responsável por todos os aspectos da gestão de projetos da secretaria.

4.3.3 Levantamento de Problemas Prioritários

Na seleção dos problemas mais relevantes para o plano de ação, foram elencados, a partir da Análise Ambiental, trinta e uma situações que demandam no Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos algum tipo de resposta. As atribuições de notas dadas a cada um dos problemas listados em relação à gravidade, urgência e tendência proporcionou uma classificação de seis grupos em ordem decrescente de importância, conforme apresentados no Quadro 26:

Quadro 26 - Problemas prioritários da Secretaria de Administração

Classificação	Pontuação	Problema
1	48	1. A avaliação dos projetos é feita pelas empresas que os executam, não havendo um sistema de avaliação próprio da secretaria ou da prefeitura.
		2. Não é elaborado um Plano de Gerenciamento de Riscos.
		3. Não são feitas reuniões de avaliação da execução dos projetos.
		4. As informações sobre projetos encerrados encontram-se dispersas e com pouca disponibilidade, pouco servindo para projetos futuros.
2	36	5. Não há controle de mudanças dos projetos.
		6. Não são desenvolvidas ações para capacitação em Gerenciamento de Projetos para os servidores.
		7. Não há utilização de softwares específicos para o controle, monitoramento e execução dos projetos.
		8. Não é elaborado um plano de aquisições.
		9. Os planos de projeto chegam prontos de um ente externo, dentro de um formato pré-estabelecido, padronizados, e são aplicados sem adaptações ou consultas à população. Na maior parte dos casos, as expectativas das partes interessadas são ignoradas.
		10. Não há orçamento, nem há percepção da importância pela alta administração ou pessoas capacitadas para operar sistemas auxiliares para o monitoramento, controle e execução dos projetos.
		11. Não há ferramentas e nem pessoal especializado para a avaliação de projetos.
		12. Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.
3	27	13. Não existe planejamento, monitoramento e controle para projetos além do mínimo exigido em lei.
		14. Não existe Planejamento Estratégico próprio da Secretaria.
		15. Uso esporádico de ferramentas para o Gerenciamento de Projetos.
		16. Não há gestão de programas e portfólios.
		17. São convocadas audiências únicas para discussão dos projetos, contudo há baixa participação social por questões operacionais (horário, local, tempo, etc) e os projetos terminam sendo aprovados sem participação da população na sua concepção.
		18. Não existe categorização dos projetos e a decisão de priorização dos projetos é centralizada e definida fora da secretaria.
		19. Estrutura funcional rígida do tipo funcional.
		20. Não há planejamento das comunicações internas dos projetos.
		21. Não há um sistema de coleta de requisitos das partes interessadas.
		22. Não é feita a identificação e categorização das partes interessadas dos

		projetos. 23. Pouco reconhecimento da alta administração para a importância do assunto "Gerenciamento de Projetos". 24. A escolha daqueles que serão os gerentes dos portfólios, programas e projetos na Secretaria é feita por indicação política. 25. Falta de uma metodologia de monitoramento e controle. 26. Não há o cargo de gerente de projetos.
4	18	27. Não há registro de ativos de projetos (informações sobre projetos encerrados). 28. Não há qualquer tipo de retribuição ou premiação pelo resultado positivo alcançado em projetos. 29. O estímulo à capacitação é feito pontualmente e para alguns servidores através do pagamento de diárias, como atividade de trabalho e não de capacitação, pois não é possível conceder este tipo de vantagem conforme a legislação vigente.
5	12	30. Pouca divulgação do assunto "Gerenciamento de Projetos" entre os servidores.
6	6	31. A Secretaria não oferece ou não pode oferecer legalmente nenhuma vantagem de carreira para os participantes por qualificação adicional em Gerenciamento de Projetos.

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Os problemas relacionados servirão para desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto de Desenvolvimento, suas atividades e entregas, determinação dos objetivos, premissas e ressalvas, e serão tratados pela ordem de categorização, observadas as ações cujas relações de precedência dependam de outras variáveis mais relevantes ou que sejam relações de precedência necessárias.

5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ

A partir do diagnóstico realizado na Secretaria de Administração, foi elaborado este Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos. Seu objetivo é desenvolver a maturidade em Gerenciamento de Projetos na Secretaria de Administração do Município de Sumé - PB para o nível Otimizado no período de até dois anos e meio, esperando-se como benefícios resultantes da sua aplicação a criação do Planejamento Estratégico da Secretaria, o desenvolvimento de uma Metodologia em Gerenciamento de Projetos, a criação de uma Cultura de Gerenciamento de Projetos no ambiente de trabalho, o melhoramento nos mecanismos de participação popular em projetos, a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e um aumento significativo na taxa de sucesso em projetos atendendo as restrições de tempo, custo, qualidade e escopo.

Considerou-se como patrocinadora do projeto a Secretaria de Administração e como Gerente do Projeto o autor deste trabalho. O modelo adotado para o planejamento do projeto é o de Crescimento Estruturado em duas fases, o Plano de Curto (avanço para o nível 2) e o Plano de Longo Prazo (demais fases de avanço) com crescimento misto dos níveis, isto é, algumas das tarefas de uma fase ocorrem simultaneamente com a fase seguinte, considerando uma fase encerrada somente quando todas as suas etapas são aceitadas formalmente aceitas pela patrocinadora do projeto. As datas apresentadas são fictícias e as estimativas de tempo e custo para cada fase foram decididas em reunião realizada com a patrocinadora do projeto. O modelo apresentado é um resumo simplificado de um plano de projeto, cujo conteúdo segue padrão baseado no PMBoK® e sua formatação remete aos *templates* usuais em Gerenciamento de Projetos.

Pretende-se que este plano seja submetido à nova gestão municipal para que, com os devidos ajustes e considerações, seja implantado na administração do município. O detalhamento das informações está focado na macro-etapa do Plano de Curto Prazo, podendo, oportunamente, ser expandido caso o projeto seja de fato colocado em prática.

5.1 INTRODUÇÃO

5.1.1 Descrição do Projeto

O presente projeto denominado “Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos da Secretaria Municipal de Administração de Sumé – PB” foi requisitado pela Secretária de Administração, patrocinadora do projeto, em 16 de junho de 2016, com o objetivo de levar a referida Secretaria ao Nível Otimizado do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para Secretarias Municipais (MMGP-SM). Toma-se por cliente do projeto a população do Município que possuindo uma secretaria mais efetiva no desenvolvimento dos seus projetos, terá melhores resultados para as políticas públicas que lhe diretamente beneficia.

Prevê-se que o projeto será realizado entre os dias 01 de dezembro de 2016 e 27 de abril de 2020, com o total de 888 dias úteis de atividades. O orçamento previsto para este período de trabalho é de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais), contado as reservas de projeto. O centro de custo financiador das atividades do projeto é a própria Secretaria a partir de seu orçamento para o período indicado.

5.1.2 Justificativa

A partir da aplicação do Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais foi constatado que o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos na Secretaria de Administração de Sumé - PB era o Conhecido, com índice de maturidade de 1,18. Para as oito dimensões de análise do modelo os níveis de aderência eram:

- a) Planejamento e Controle – Regular
- b) Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais – Fraca
- c) Ambiente de Gestão de Projetos – Regular
- d) Aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos – Regular
- e) Estímulo para Desempenho – Regular
- f) Avaliação de Projetos e Aprendizagem – Regular
- g) Escritório de Gerenciamento de Projetos – Fraca
- h) Visibilidade dos Gerentes de Projetos – Fraca

Com estes dados, foi realizado um diagnóstico da secretaria em relação às suas práticas de gestão de projetos através do qual foi constatado que não existe na Secretaria de Administração de Sumé - PB um sistema organizado para Gerenciamento de Projetos, sendo as ações realizadas feitas atendendo o mínimo exigido em lei sem um direcionamento de Planejamento Estratégico.

Em decorrência disto, observou-se que não há uma metodologia implantada e o uso de ferramentas é esporádico, bem como não há gestão de programas e portfólios. A categorização e priorização dos projetos é feita de maneira centralizada e fora da secretaria. Como não há uso de uma metodologia própria para conduzir os projetos, também não há utilização de softwares específicos para seu controle, monitoramento e execução.

Foi relatado que os planos de projeto chegam prontos de um ente externo, dentro de um formato pré-estabelecido, padronizados, e são aplicados sem adaptações ou consultas à população. Na maior parte dos casos, as expectativas das partes interessadas são ignoradas, pois não é realizada a coleta de requisitos dos *stakeholders*.

A estrutura organizacional da Secretaria é do tipo funcional. Não são desenvolvidas ações para capacitação em Gerenciamento de Projetos para os servidores e nem existe orçamento para este tipo de ação. O assunto "Gerenciamento de Projetos" é pouco conhecido entre o pessoal da Secretaria, porém sua importância é reconhecida pela alta administração. Por questões legais, a Secretaria não pode oferecer nenhuma vantagem de carreira para os participantes por qualificação adicional em Gerenciamento de Projetos. Ainda, a escolha daqueles que serão os responsáveis pelos portfólios, programas e projetos na Secretaria, quando isto é possível, é feita por indicação política. Não há nenhuma previsão legal que permita qualquer tipo de retribuição ou premiação pelo sucesso alcançado em projetos.

Por fim, verificou-se ainda que avaliação dos projetos é feita pelas empresas que os executam, não havendo um sistema de avaliação próprio da Secretaria ou da prefeitura. Não há registro de ativos de projetos (informações sobre projetos encerrados ou procedimentos padronizados para a execução de projetos). Também não é feito o planejamento das comunicações internas dos projetos e não há um sistema de coleta de requisitos das partes interessadas. Não são elaborados planos de gerenciamento de riscos e planos de aquisições. Falta uma metodologia de monitoramento e controle, não são feitas reuniões de avaliação da execução dos projetos e as informações sobre

projetos encerrados encontram-se dispersas e com pouca disponibilidade, pouco servindo para projetos futuros.

Entendendo-se que Gestão Pública Municipal é realizada majoritariamente a partir de projetos, e que estes projetos para serem bem-sucedidos e terem efetividade nos propósitos para os quais foram criados deverão ser geridos por organizações gerencialmente maduras foi requisitado pela atual gestora da Secretaria de Administração do Município de Sumé - PB, Ana Paula Gonçalves Leite, um Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos para a secretaria com o objetivo de desenvolver a maturidade em Gerenciamento de Projetos na Secretaria de Administração do Município de Sumé - PB para o Nível Otimizado.

5.1.3 Objetivos do Projeto

O projeto tem como objetivos a serem alcançados para a Secretaria de Administração até abril de 2020:

- Alcançar Índice de Maturidade maior que 4,01 (Nível Otimizado).
- Atingir Nível de Aderência superior a 81% (Total) em todas as dimensões do modelo.
- Implantar Escritório de projetos e tê-lo em funcionamento há pelo menos dois anos.
- Melhorar da participação popular na definição, monitoramento, controle e avaliação de projetos em pelo menos cada uma das ações citadas.
- Obter um índice de sucesso em projetos de pelo menos 85% (efetividade em custo, tempo, qualidade e escopo).

5.1.4 Restrições do Projeto

São fatores que podem limitar a execução do projeto:

- Impedimentos legais referentes a flexibilização da organização administrativa da secretaria.
- Primeira experiência do tipo segundo este modelo.

- Limitação de orçamento.
- Equipe da secretaria com pouco conhecimento em Gerenciamento de Projetos.
- Estrutura organizacional linear rígida.
- Falta de locais e profissionais para capacitação em Gerenciamento de Projetos na região.
- Pouco conhecimento do assunto em outras secretarias.
- Gerente de projetos não residente do Município.
- Equipe de projeto dividida com outras tarefas da secretaria.

5.1.5 Premissas do Projeto

São premissas do projeto, isto é, fatores do processo de planejamento considerados verdadeiros, reais ou certos, contudo desprovidos de prova ou demonstração:

- Deverá existir continuidade da gestão atual através de sucessão do atual prefeito municipal.
- Cursos de treinamento deverão ser realizados internamente na secretaria ou no Município de Sumé - PB.
- Disponibilidade de funcionários para realização das atividades.
- Disponibilidade de orçamento para o projeto.
- Participação ativa de outras secretarias na formação do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

5.1.6 Exclusões do Projeto

- Desenvolver capacitação dos servidores
- Criar sistema de avaliação

5.1.7 Responsabilidades e Autoridade do Gerente do Projeto

- Administrar a equipe, selecionar e afastar membros, definir remuneração, benefícios e recompensas, resolver conflitos.
- Administrar a reserva de contingência, autorizando o seu uso quando necessário.
- Responsabilidades de prazo e qualidade: Autorizar modificações no projeto a fim de cumprir cronograma ou manter-se orientado aos requisitos do cliente.

5.1.8 Responsabilidades do Patrocinador

- Assegurar a disponibilidade de recursos para o projeto.
- Autorizar gastos dentro do orçamento planejado.
- Aprovar objetivos e metas do projeto.
- Indicar ou aprovar do gerente de projeto.
- Aprovar entregas.
- Aprovar conclusão de uma fase para início da seguinte.
- Ajudar o gerente de projetos em dificuldades que fujam de sua autoridade.
- Monitorar o trabalho do gerente de projeto.
- Definir premissas e políticas gerais.

5.1.9 Registro das partes Interessadas

Identificação e caracterização das principais partes interessadas do projeto quanto ao relacionamento com a Secretaria, nível de poder, grau de interesse e nível de engajamento no projeto.

Parte interessada	Grau de Importância	Relacionamento	Nível de Poder	Grau de Interesse	Nível de Engajamento
Prefeito do Município	Alto	Externo	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador
Secretária de Administração	Alto	Interno	Muito Alto	Muito Alto	Líder
Servidores da Secretaria de Administração	Baixo	Interno	Baixo	Baixo	Resistente
Outras secretarias	Médio	Externo	Médio	Médio	Desinformado

e órgãos da Estrutura Administrativa Municipal					
População da Cidade de Sumé - PB	Alto	Externo	Alto	Alto	Neutro
Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sumé	Médio	Externo	Baixo	Alto	Apoiador
Gerente do Projeto	Alto	Externo	Alto	Muito Alto	Líder
Equipe do Projeto	Alto	Interno	Baixo	Alto	Apoiador

5.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O gerenciamento do escopo trata dos processos de definição, desenvolvimento e verificação. Nesta área do conhecimento em Gerenciamento de Projetos é desenvolvida a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), cujo objetivo é orientar como o escopo do projeto será gerenciado e controlado pela equipe.

5.2.1 Processos de Gerenciamento do Escopo

A definição do escopo (descrição detalhada do projeto e do produto) estará contida na Declaração de Escopo. Na Estrutura Analítica do Projeto estarão contidas as atividades a serem desenvolvidas no projeto e suas entregas. O gerenciamento do escopo do projeto será desenvolvido com base nesses dois documentos específicos e o Dicionário da EAP, documento auxiliar que descreve as etapas e entregas do projeto.

O controle do escopo será realizado no início de cada fase do projeto a partir da Declaração de Escopo e da Estrutura Analítica do Projeto. A validação do escopo será realizada no dia subsequente ao término de cada uma das fases do projeto. Será verificado se todos os critérios de aceitação foram atingidos e caso tenha ocorrido desvios do planejamento. Se confirmados todos os critérios, a validação do escopo e a entrega da etapa será dada pelo patrocinador do projeto.

As mudanças no escopo inicial do projeto deverão ser avaliadas no sistema de controle do escopo e todas as solicitações de mudança deverão ser feitas através de e-mail direcionado ao Gerente do Projeto.

5.2.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro \ Atividade	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	C	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	A	C	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.2.3 Estrutura Analítica do Projeto

O projeto está dividido nas fases de iniciação e encerramento e duas macro-etapas (Plano de Curto Prazo e Plano de Longo Prazo) de quatro fases sucessivas, que são:

1. Início: Abertura das atividades do projeto para preparação do Plano de Gerenciamento de Projetos (versão definitiva) subdividida nas tarefas de:

- 1.1. Reunião de abertura do projeto (*Kick off meeting*)
- 1.2. Planejamento do Projeto de Desenvolvimento
- 1.3. Entrega do Plano de Gerenciamento do Projeto

Plano de Curto Prazo

2. Avanço para o nível 2: Conjunto de atividades cujo objetivo é fazer com que a Secretaria de Administração se estabeleça no nível 2 de maturidade (Conhecido). É composta pelas tarefas de:

- 2.1. Criar Planejamento Estratégico da Secretaria

- 2.2. Criar Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 2.3. Criar cultura de Gerenciamento de Projetos
- 2.4. Criar Mecanismos de Participação Popular
- 2.5. Criar Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 2.6. Avaliação de Maturidade para o Nível 2

Plano de Longo Prazo

3. Avanço para o nível 3: Conjunto de atividade que tem por finalidade fazer com que a Secretaria alcance o nível Implantado de maturidade. É constituído das tarefas de:

- 3.1. Consolidar Planejamento Estratégico
- 3.2. Consolidar Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 3.3. Consolidar Cultura de Gerenciamento de Projetos
- 3.4. Consolidar Mecanismos de Participação Popular
- 3.5. Consolidar Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 3.6. Avaliação de Maturidade para o Nível 3

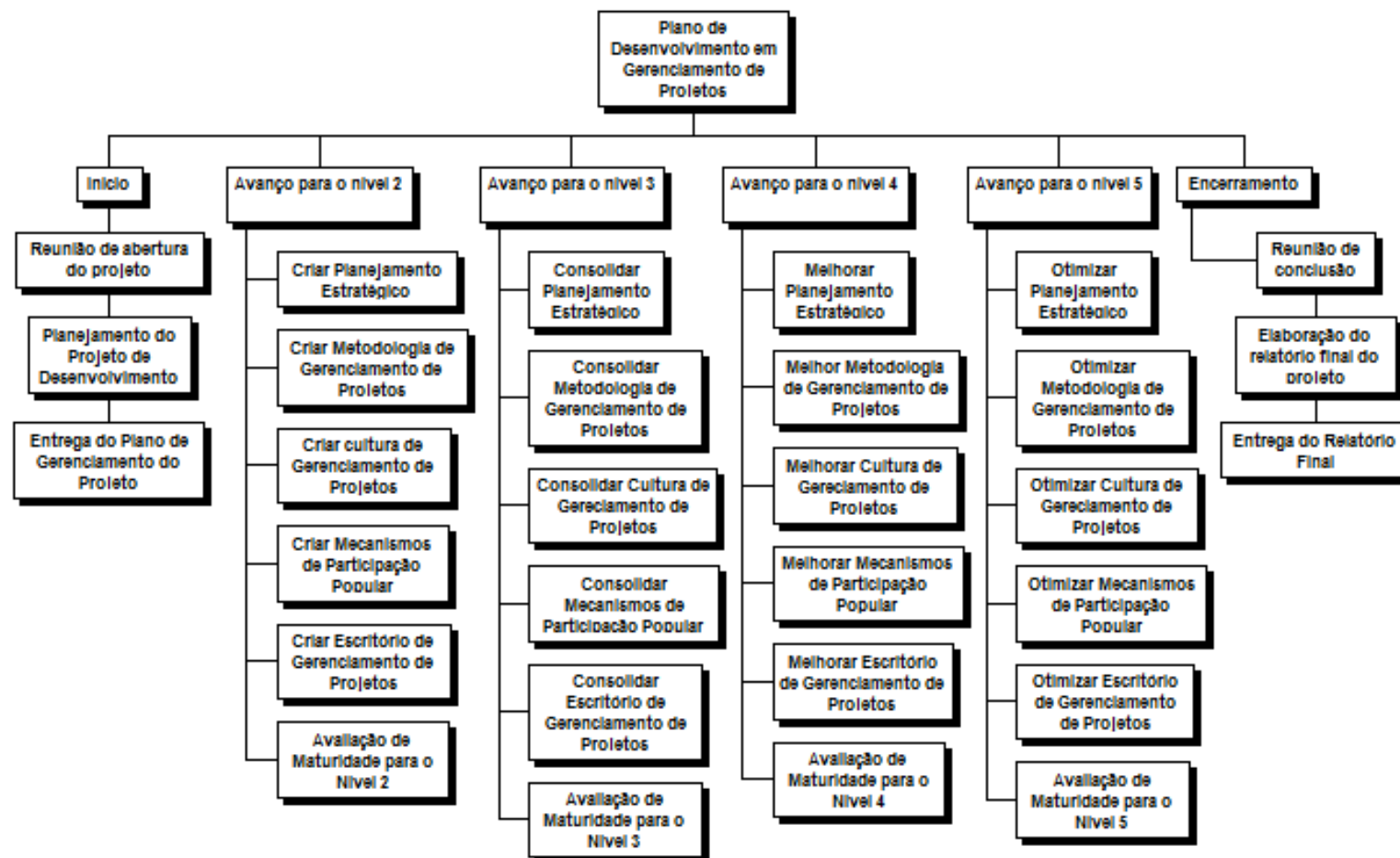
4. Avanço para o nível 4: Atividades voltadas ao alcance do nível Estruturado. Tem como tarefas:

- 4.1. Melhorar Planejamento Estratégico
- 4.2. Melhorar Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 4.3. Melhorar Cultura de Gerenciamento de Projetos
- 4.4. Melhorar Mecanismos de Participação Popular
- 4.5. Melhorar Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 4.6. Avaliação de Maturidade para o Nível 4

5. Avanço para o nível 5: Conjunto de tarefas que visam implantar o último nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos, o Otimizado. Nesta fase, todos os fundamentos em Gerenciamento de Projetos estão consolidados, melhorados e em pleno funcionamento há mais de dois anos. São tarefas desta fase:

- 5.1. Otimizar Planejamento Estratégico
- 5.2. Otimizar Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 5.3. Otimizar Cultura de Gerenciamento de Projetos
- 5.4. Otimizar Mecanismos de Participação Popular
- 5.5. Otimizar Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 5.6. Avaliação de Maturidade para o Nível 5

6. Encerramento: Fase de conclusão dos trabalhos na qual serão realizadas as tarefas de Reunião de conclusão, na qual será formalmente finalizado o projeto, e a Elaboração do relatório final, no qual será relatada a experiência de desenvolvimento do projeto.



5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS

O Plano de Gerenciamento dos Requisitos tem como objetivo descrever como os requisitos do projeto serão analisados, documentados e gerenciados.

5.3.1 Processos de Gerenciamento de Requisitos

O processo de Gerenciamento de Requisitos inicia-se com o planejamento e a coleta de requisitos. A coleta de requisitos será realizada através de entrevistas e de reuniões com grupos de discussão.

Para levantamento e rastreamento dos requisitos foi preparada uma Matriz de Rastreabilidade relacionando todos os requisitos do projeto para suas respectivas partes interessadas. É responsabilidade do Gerente de Projetos no decorrer do desenvolvimento do projeto rastrear os requisitos, podendo delegar a um membro da equipe a realização desta atividade.

Como o Projeto é desenvolvido em etapas sucessivas até que a Secretaria alcance o nível otimizado, os requisitos serão revisados à medida que cada nível de maturidade for atingido. A aprovação das Mudanças de Requisitos é feita pelo Gerente de Projeto e os critérios de aceitação serão confirmados ou negados a partir da análise de maturidade realizada em cada etapa.

5.3.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro / Atividade	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	C	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	A	C	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.3.3 Matriz de Rastreabilidade de Requisitos

ID	Descrição	Critério de Aceitação	Prioridade	Responsável	Data para Conclusão
1	Secretaria no nível Otimizado de maturidade em Gerenciamento de Projetos.	Índice de Maturidade em Gerenciamento de Projetos superior a 4,1 e aderência a dimensões maior que 81%.	Alta	GP	27/03/2020
2	Criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos	Escritório implantado há pelo menos dois anos.	Alta	GP	21/11/2017
3	Capacitação de pessoal da Secretaria em Gerenciamento de Projetos	Ao menos 75% do pessoal da secretaria deverá ter passado por algum tipo de capacitação em Gerenciamento de Projetos.	Média	GP	26/04/2017
4	Aumento da participação popular no desenvolvimento de projetos	100% dos projetos definidos com participação popular (reuniões, assembleias, etc).	Alta	GP	13/11/2019
5	Aumento da taxa de sucesso em projetos	Taxa de sucesso em projetos de 85% (efetividade em custo, tempo e qualidade).	Alta	GP	27/03/2020

5.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

O Plano de Gerenciamento do Cronograma descreve como os processos relacionados ao cronograma do projeto serão executados, controlados, monitorados e encerrados.

5.4.1 Processos de Gerenciamento do Tempo

A identificação das atividades foi realizada a partir da Declaração de Escopo. Para uma maior assertividade da montagem do cronograma, foi realizada uma reunião com a Secretaria de Administração a fim de entender melhor as condições organizacionais e legais da Secretaria para a implantação do projeto.

O sequenciamento de atividades foi definido pelo Gerente de Projetos e pela Secretaria de Administração conforme plano de crescimento estruturado em níveis estabelecido no MMGP-SM. As entregas são sucessivas, contudo não fecham a passagem de nível concomitantemente, sendo possível serem realizadas atividades de um nível mais avançado enquanto outras do nível anterior ainda estão sendo executadas. Contudo, a entrega só é finalizada quando todas as atividades para completar um nível específico são concluídas.

A estimativa de recursos foi feita pelo Gerente de Projetos e pela patrocinadora que definiram que deveriam ser utilizados pelo menos três servidores na condição de auxiliares sem contrapartida financeira além da remuneração do cargo que ocupam. Isto se deve a questões legais e por escassez de pessoas disponíveis para desenvolver a projeto na Administração Municipal.

A estimativa de duração das atividades foi feita levando em consideração a disponibilidade de recursos, as folgas entre as atividades e as reservas para eventuais riscos e foram decididas em grupo tomando em conta a experiência da equipe e questões de ordem legal (calendário oficial do município, férias de servidores, etc).

O Cronograma do Projeto foi desenvolvido a partir da análise das saídas dos processos anteriormente descritos e desenvolvido no MS Project 2013®. Aprovado o cronograma, foi salva a linha de base do cronograma do projeto para referência na execução do plano.

O Gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completado nas atividades do projeto. No caso de mudanças dos prazos do projeto, estas

deverão ser validadas pelo Gerente de Projetos e publicadas por meio específico estipulado no Plano de Comunicações evidenciados através dos seguintes relatórios:

- Gráfico de Gantt;
- Diagrama de rede;
- Percentual completado.

As medidas de recuperação de atrasos no projeto que demandarem despesas adicionais ao que foi previamente planejado deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Caso não haja recursos contingenciados suficientes para recuperação de atrasos, deverá ser acionado o patrocinador do projeto.

Os prazos do projeto deverão ser atualizados e avaliados diariamente e as atualizações deste plano deverão ser quinzenais.

5.4.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Atividade					
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.4.3 Marcos do Projeto

Fase	Marcos	Previsão
1. Início	Entrega do Plano de Gerenciamento do Projeto	01/01/2017
2. Avanço para o nível 2	Avaliação de Maturidade para o Nível 2	21/11/2017
3. Avanço para o nível 3	Avaliação de Maturidade para o Nível 3	02/09/2018
4. Avanço para o nível 4	Avaliação de Maturidade para o Nível 4	15/06/2019
5. Avanço para o nível 5	Avaliação de Maturidade para o Nível 5	27/03/2020
6. Encerramento	Entrega do relatório final do projeto	27/04/2020

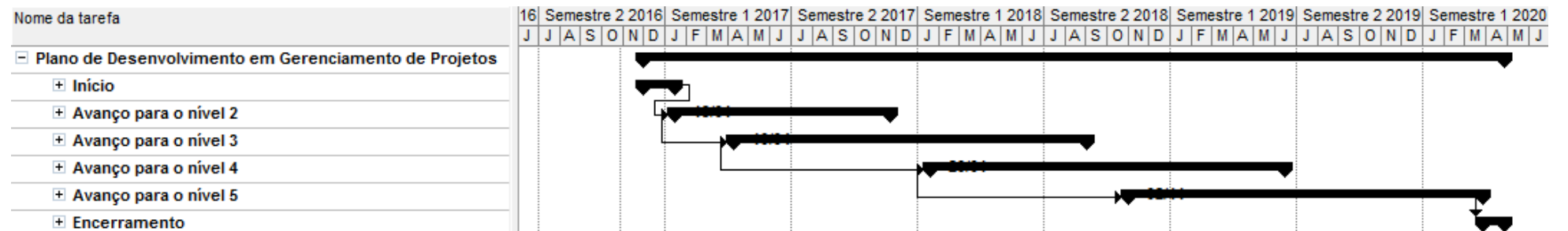
5.4.4 Cronograma

ID	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
0	Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos	888 dias	01/12/2016	27/04/2020	
1	Início	32 dias	01/12/2016	13/01/2017	
2	Reunião de abertura do projeto	10 dias	01/12/2016	14/12/2016	
3	Planejamento do Projeto de Desenvolvimento	30 diasd	14/12/2016	13/01/2017	3
4	Entrega do Plano de Gerenciamento do Projeto	0 dias	13/01/2017	13/01/2017	4
5	Avanço para o nível 2	231 dias	02/01/2017	21/11/2017	2
6	Criar planejamento estratégico	70 dias	02/01/2017	10/04/2017	
7	Definir missão, visão e valores da secretaria	10 diasd	02/01/2017	12/01/2017	
8	Fazer análise ambiental	15 diasd	12/01/2017	27/01/2017	8
9	Definir objetivos	15 diasd	27/01/2017	11/02/2017	9
10	Definir estratégias	15 diasd	27/01/2017	11/02/2017	10II
11	Criar mecanismos de controle e monitoramento	15 diasd	11/02/2017	26/02/2017	10;11
12	Redigir documento de planejamento estratégico	21 diasd	20/03/2017	10/04/2017	12;8;9;10;11
13	Criar metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria	97 dias	10/04/2017	23/08/2017	7
14	Pesquisar padrões em Gerenciamento de Projetos	30 diasd	10/04/2017	10/05/2017	
15	Selecionar padrão em Gerenciamento de Projetos	15 diasd	10/05/2017	25/05/2017	15
16	Definir atribuições da Secretaria para Gerenciamento de Projetos	15 diasd	10/05/2017	25/05/2017	16II
17	Definir Fluxogramas dos processos de Gerenciamento de Projetos	15 diasd	25/05/2017	09/06/2017	16
18	Definir estrutura organizacional	15 diasd	25/05/2017	09/06/2017	16
19	Definir equipe de Gerenciamento de Projetos	15 diasd	09/06/2017	24/06/2017	19
20	Criar biblioteca de modelos e formulários	30 diasd	25/05/2017	24/06/2017	16
21	Equipar a Secretaria com ferramentas de informática em GP	90 diasd	25/05/2017	23/08/2017	16

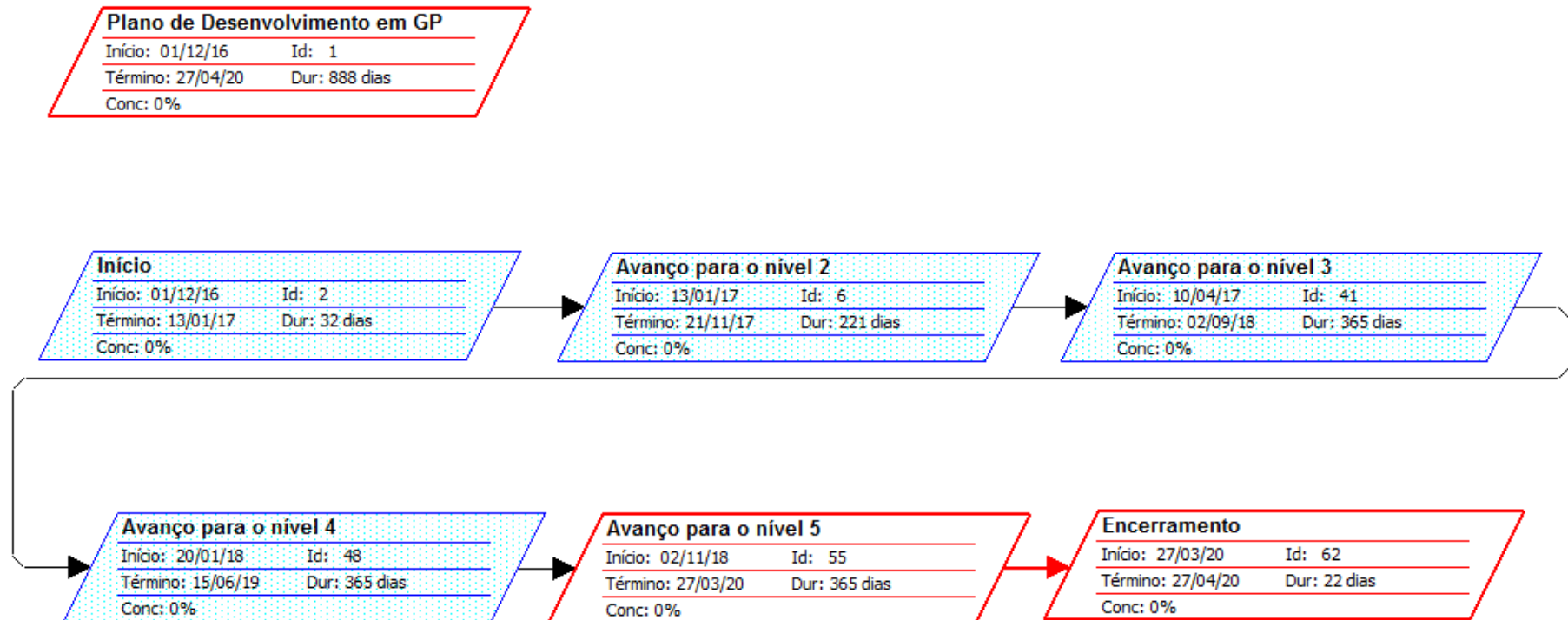
22	Criar cultura de Gerenciamento de Projetos na Secretaria	65 dias	10/04/2017	09/07/2017	7
23	Disseminação do assunto	45 diasd	10/04/2017	25/05/2017	
24	Capacitação de pessoal em GP	30 diasd	25/05/2017	24/06/2017	24
25	Criação de um ambiente de Projetos	90 diasd	10/04/2017	09/07/2017	
26	Criação de metas de estímulo ao desempenho	15 diasd	24/06/2017	09/07/2017	25
27	Criar mecanismos de participação popular	65 dias	10/04/2017	09/07/2017	7
28	Avaliar situação atual	30 diasd	10/04/2017	10/05/2017	
29	Pesquisar modelos de participação em outras prefeituras	30 diasd	10/04/2017	10/05/2017	29II
30	Desenvolver mecanismo de participação próprio	30 diasd	10/04/2017	10/05/2017	30II
31	Divulgar mecanismo	30 diasd	10/05/2017	09/06/2017	31
32	Medir efetividade de participação popular	60 diasd	10/05/2017	09/07/2017	32II
33	Criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos	64 dias	23/08/2017	21/11/2017	14
34	Planejamento	60 diasd	23/08/2017	22/10/2017	
35	Diagnóstico	30 diasd	23/08/2017	22/09/2017	
36	Treinamento	45 diasd	23/08/2017	07/10/2017	
37	Infraestrutura	60 diasd	23/08/2017	22/10/2017	
38	Implantação	30 diasd	22/10/2017	21/11/2017	35;36;37;38
39	Avaliação de Maturidade para o Nível 2	0 dias	21/11/2017	21/11/2017	34
40	Avanço para o nível 3	365 dias	10/04/2017	02/09/2018	6II
41	Consolidar Planejamento Estratégico	285 diasd	10/04/2017	20/01/2018	7
42	Consolidar Metodologia de Gerenciamento de Projetos	285 diasd	23/08/2017	04/06/2018	14
43	Consolidar Cultura de Gerenciamento de Projetos na Secretaria	285 diasd	09/07/2017	20/04/2018	23
44	Consolidar Mecanismos de Participação Popular	285 diasd	09/07/2017	20/04/2018	28
45	Consolidar Escritório de Gerenciamento de Projetos	285 diasd	21/11/2017	02/09/2018	34
46	Avaliação de Maturidade para o Nível 3	0 dias	02/09/2018	02/09/2018	46
47	Avanço para o nível 4	365 dias	20/01/2018	15/06/2019	41II

48	Melhorias no Planejamento Estratégico	286 dias	20/01/2018	02/11/2018	42
49	Melhorias na Metodologia de Gerenciamento de Projetos	286 dias	04/06/2018	17/03/2019	43
50	Melhorias na Cultura de Gerenciamento de Projetos na Secretaria	286 dias	20/04/2018	31/01/2019	44
51	Melhorias nos Mecanismos de Participação Popular	286 dias	20/04/2018	31/01/2019	45
52	Melhorias no Escritório de Gerenciamento de Projetos	286 dias	02/09/2018	15/06/2019	46
53	Avaliação de Maturidade para o Nível 4	0 dias	15/06/2019	15/06/2019	53
54	Avanço para o nível 5	365 dias	02/11/2018	27/03/2020	48II
55	Otimizar Planejamento Estratégico	286 dias	02/11/2018	15/08/2019	49
56	Otimizar Metodologia de Gerenciamento de Projetos	286 dias	17/03/2019	28/12/2019	50
57	Otimizar Cultura de Gerenciamento de Projetos na Secretaria	286 dias	31/01/2019	13/11/2019	51
58	Otimizar Mecanismos de Participação Popular	286 dias	31/01/2019	13/11/2019	52
59	Otimizar Escritório de Gerenciamento de Projetos	286 dias	15/06/2019	27/03/2020	53
60	Avaliação de Maturidade para o Nível 5	0 dias	27/03/2020	27/03/2020	60
61	Encerramento	22 dias	27/03/2020	27/04/2020	55
62	Reunião de Encerramento	1 dia	27/03/2020	27/03/2020	
63	Elaboração de Relatório Final do Projeto	31 dias	27/03/2020	27/04/2020	63
64	Entrega do Relatório Final	0 dias	27/04/2020	27/04/2020	64

5.4.5 Linha de Base do Cronograma



5.4.6 Diagrama de Rede



5.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O Plano de Gerenciamento de Custos é um componente do Plano de Gerenciamento do Projeto e descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados.

5.5.1 Processos de Gerenciamento de Custos

Os custos do projeto serão gerenciados com base no orçamento e pelo fluxo de caixa do projeto. As estimativas de custos são feitas através da pesquisa de mercado e expressas em moeda nacional corrente a partir das entregas do projeto representadas na EAP. O orçamento é calculado pelo somatório do custo de cada atividade mais as reservas do projeto. No final do processo de orçamento deve ser salva a linha de base dos custos do projeto. Para monitoramento dos custos, será utilizada a técnica do Gerenciamento do Valor Agregado.

A atualização do orçamento será realizada mensalmente pelo Gerente do Projeto, que deverá mantê-lo atualizado e disponível fisicamente a disposição do patrocinador. Para controle de custos do projeto será utilizada a ferramenta MS Project 2013® através da atualização da linha de base de custos. Toda vez que o Orçamento ao final de cada entrega ultrapassar 10% do planejado, deverá ser realizada uma reunião para reavaliar a linha de base.

5.5.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro \ Atividade	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.5.3 Estimativas de Custos por Recurso

As estimativas de custos foram efetuadas a partir de pesquisa de preços de mercado. Os dados se referem as estimativas do Plano de Curto Prazo (Início e Avanço para Fase 2). Os recursos “Auxiliar 1”, “Auxiliar 2” e “Auxiliar 3” são servidores da Secretaria e estão cedidos ao projeto sem ônus. Material de expediente e equipamentos para o Plano de Desenvolvimento serão fornecidos sem custo ao projeto pela Secretaria.

Recurso	Taxa padrão	Quantidade	Total
Gerente de Projeto	R\$ 100,00/hora	250	R\$ 25.000,00
Consultoria	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00
Software GP	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00
Total			33.000,00

5.5.4 Orçamento do Projeto

Fase	Valor
1. Início	R\$ 3.000,00
2. Avanço para o nível 2	R\$ 30.000,00
3. Avanço para o nível 3	R\$ 20.000,00
4. Avanço para o nível 4	R\$ 10.000,00
5. Avanço para o nível 5	R\$ 10.000,00
6. Encerramento	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 75.000,00
Reserva de gerenciamento	R\$ 7.500,00
Reserva de contingência	R\$ 7.500,00
Total	R\$ 90.000,00

5.6 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O Plano de Gerenciamento da Qualidade de um projeto ou programa define como as políticas de qualidade de uma organização serão implementadas. Nele estão definidos os requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto, descrevendo como será realizada a verificação da conformidade das entregas, bem como detalha os processos de Gerenciamento da Qualidade a serem utilizados.

5.6.1 Processos de Gerenciamento da Qualidade

Os processos de qualidade que pautarão o projeto serão aqueles definidos pela patrocinadora do projeto e pelas normas legais que regem os atos da administração municipal.

A garantia da qualidade será realizada através de auditoria mensal dos requisitos de qualidade e medições de controle do projeto. Esta ação visa certificar que os padrões de qualidade e definições operacionais que guiam o projeto estejam sendo cumpridas.

O controle da qualidade será efetuado no decorrer de cada entrega através do monitoramento do registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para que seja avaliado o desempenho do projeto e mudanças necessárias. Para a aceitação das entregas será feita uma inspeção de qualidade através de *checklist*.

5.6.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro \ Atividade	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.6.3 Requisitos de Qualidade do Projeto

- Índice de Maturidade maior que 4,01 em até dois anos e meio (Nível Otimizado).
- Nível de Aderência superior a 81% (Total) em todas as dimensões em até dois anos e meio.
- Escritório de projetos implantado e em funcionamento há pelo menos dois anos.
- 100% dos projetos definidos com participação popular (reuniões, assembleias, etc).
- Taxa de sucesso em projetos de 85% (efetividade em custo, tempo, qualidade e escopo).

5.6.4 Métricas de Qualidade

Padrão	Procedimento
Índice de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para Secretarias Municipais	Aplicação do Instrumento de Avaliação em Gerenciamento de Projetos e respectiva classificação conforme modelo proposto.
Nível de Aderência por Dimensões	Aplicação do Instrumento de Avaliação em Gerenciamento de Projetos e respectiva classificação conforme modelo proposto.
Taxa de participação popular	Cálculo de reuniões com a sociedade civil por criação de projeto.
Índice de Satisfação do Cliente	Medição parametrizada de satisfação dos clientes do projeto.

5.6.5 Ferramentas da Qualidade

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
<i>Checklist</i>	Conferência das especificações e entregas do projeto	Ao final de cada etapa	Gerente do Projeto
Diagrama de Ishikawa	Identificação das possíveis causas de um problema	Quando uma entrega não for aprovada	Gerente do Projeto
Gráfico de Pareto	Descobrir os problemas mais relevantes para a tomada de decisões	Quando ocorrerem inconformidades	Gerente do Projeto
Auditoria do Processo	Acompanhamento dos processos desenvolvidos	Mensalmente	Gerente do Projeto
Linhas de base	Indicador de desenvolvimento do projeto	Diariamente	Gerente do Projeto

5.7 PLANO DE MELHORIAS DE PROCESSOS

O plano de melhorias no processo descreve como será feita a melhoria contínua dos processos do projeto detalhando as etapas de análise a fim otimizá-las para aumentar a produtividade, reduzir desperdícios e tornar as ações do projeto mais eficientes.

O processo de melhoria contínua é baseado no ciclo PDCA e detalha as etapas de análise de processos para identificar as atividades que necessitam gerenciamento de forma eficiente e eficaz.

A técnica aplicada nesta etapa é a análise de processos e ao final de cada ciclo serão registradas as lições aprendidas, melhoramento dos indicadores e a qualidade das entregas. Todos os processos do projeto devem ser revisados periodicamente de modo a garantir que não haja desvios de planejamento.

As quatro etapas do Ciclo PDCA consistem das ações abaixo relacionadas:

- *Plan* (Planejamento) – Etapa na qual são estabelecidas metas e objetivos para serem alcançados e padronização dos procedimentos que serão utilizados.
 - Identificação da oportunidade de melhoria
 - Análise de processo
 - Geração de alternativas
 - Avaliação de alternativas
 - Planos de ação e implantação
- *Do* (Execução) – fase de implementação do planejamento na qual serão coletados os dados que serão avaliados posteriormente na fase de verificação.
 - Envolver pessoas
 - Implantar alterações em processos
- *Check* (Verificação) – Fase na qual se verifica se a meta planejada foi devidamente alcançada.
 - Normatizar e padronizar melhorias de sucesso
- *Act* (Ação corretiva) – fase que consiste em buscar as causas, prevenir efeitos indesejados e adotar padrões de processos que apoiaram as próximas etapas do projeto.
 - Medir o desempenho após a melhoria
 - Avaliar o desempenho após a melhoria

5.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Processo através do qual se identificam e documentam os papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto. É no Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos que são fornecidas as orientações de

como a equipe de projeto deve ser definida, mobilizada, controlada e liberada ao final do projeto.

5.8.1 Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos

O Gerente deve coordenar os recursos humanos e materiais, manter a equipe concentrada no processo de desenvolvimento do sistema, estar atento aos possíveis riscos que possam ocorrer, bem como, fazer uma análise dos resultados alcançados. As atividades de mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto são de inteira responsabilidade do Gerente do Projeto, que pela equipe é líder e responsável perante a patrocinadora.

Os resultados do projeto serão avaliados através do envio das interações concluídas e de reuniões entre os membros do projeto e o cliente. Em cada reunião será elaborado um documento contendo as informações sobre o andamento do projeto, possíveis ajustes e avaliações individuais de cada membro da equipe, e principalmente a opinião e avaliação do patrocinador do projeto frente ao que já foi desenvolvido.

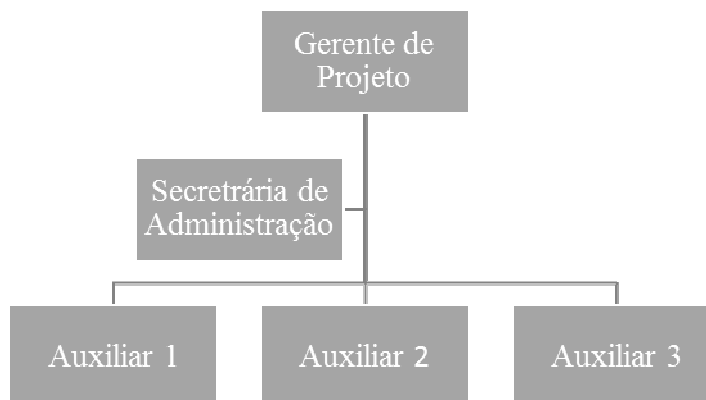
As despesas adicionais de recursos humanos devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais, desde que sejam de responsabilidade do gerente do projeto. Caso não exista mais reserva gerencial, o patrocinador do projeto deve ser comunicado para arcar com esse custo adicional.

5.8.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	C	I	I	I
Projetar	R	C	I	I	I
Desenvolver	R	C	I	I	I
Modificar	R	C	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.8.3 Organograma do Projeto



5.8.4 Procedimentos, Normas e Diretrizes

A atividade realizada pelo Gerente de Projeto é regida pelo contrato de trabalho de prestação de consultoria firmado entre este profissional e a Prefeitura. Nos casos omissos onde seja necessária alguma diretriz legal de orientação, serão utilizados dispositivos do Código Civil.

Para os servidores que atuarem como auxiliares no desenvolvimento do projeto, servirão como referencial para procedimentos de Recursos Humanos a Lei Orgânica do Município, a Lei de Estruturação Orgânico-Administrativa e o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

5.8.5 Horário de Trabalho, Férias e Compensações de Horários

O gerente do projeto trabalha sem especificação de horário definida, ficando disponível a qualquer hora para as atividades do projeto junto à secretaria. Os demais membros da equipe devem trabalhar no horário de expediente normal da Prefeitura. Em casos excepcionais, caso haja a necessidade de trabalho extraordinário, as horas extras trabalhadas serão compensadas por horários de expediente normal. O período de férias do projeto será definido pelo setor responsável pelo pessoal da Prefeitura e o Gerente de Projetos definirá junto à patrocinadora quando serão suas férias, que poderão ser tiradas em períodos corridos ou intercalados.

5.8.6 Recompensas e Punições

Por questões legais, não é possível oferecer vantagens, recompensas ou quaisquer outros tipos de benefícios de ordem financeira aos participantes do projeto. Como forma de retribuição, serão planejadas formas não monetárias de reconhecimento, a fim de motivar a equipe, como almoços ou jantares comemorativos pela entrega de cada etapa do projeto.

As eventuais punições serão aquelas elencadas em lei para má conduta na prestação do serviço público que eventualmente ocorram.

5.8.7 Treinamento e Integração

Os membros da equipe passarão no período de preparação para implantação do projeto (Fase Inicial, Atividade: Planejamento do Projeto de Desenvolvimento) por uma capacitação em Gerenciamento de Projetos aplicada ao projeto específico feita internamente.

Novos membros serão integrados à equipe de projeto, caso se faça necessário, passando pelo mesmo tipo de treinamento.

5.8.8 Recrutamento, Seleção e Liberação

O recrutamento dos membros da equipe de projeto será realizado internamente na Secretaria ou ainda na Prefeitura, caso não haja servidores interessados ou devidamente qualificados para o desenvolvimento do projeto. A comunicação do recrutamento será feita através de e-mail.

A seleção será desenvolvida em duas etapas, uma avaliação para medição de conhecimentos técnicos e habilidades e uma entrevista para conhecimento do perfil do pretendente ao posto. Este processo é de responsabilidade do Gerente de Projetos e não poderá ser, sob quaisquer circunstâncias, influenciado politicamente. Desta seleção, os não classificados comporão um cadastro de reserva que, sendo necessário, será ativado para substituição de membros da equipe ou para o seu aumento.

Ao final do projeto, após a entrega do relatório final, toda a equipe será oficialmente liberada em festa de comemoração do encerramento do projeto.

5.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Plano de Gerenciamento das Comunicações descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas além de orientar a equipe em relação ao ciclo de vida das informações usadas no projeto, desde a sua geração e coleta até o seu armazenamento e possível descarte.

5.9.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerente do projeto será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações, sendo o patrocinador responsável direto pelo plano na sua ausência.

O Plano de Gerenciamento das Comunicações será reavaliado mensalmente em reunião de planejamento, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As comunicações serão realizadas através dos seguintes meios:

- Documentos impressos
- Correio eletrônico
- Reuniões
- Quadro de avisos
- Atas de reunião
- Boletins Mensais

É responsabilidade do Gerente do Projeto planejar as comunicações de forma detalhada baseado nas necessidades de informação das partes interessadas bem como disponibilizar essas informações de maneira clara e acessível a todos os envolvidos.

5.9.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Atividade					
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.9.3 Matriz de Comunicação

Evento	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Responsável	Entregas
Reunião de abertura (<i>kick off meeting</i>)	Iniciar o projeto	Reunião	Única	Equipe do projeto Patrocinadora do Projeto Outros <i>Stakeholders</i>	Gerente de Projeto	Relatório de reunião de abertura
Reunião de planejamento	Preparar o Plano de Gerenciamento do Projeto	Reunião	Única	Equipe do projeto Patrocinadora do Projeto	Gerente de Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto
Reuniões de acompanhamento	Acompanhar o desenvolvimento das atividades do projeto	Reunião	Semanal	Equipe do projeto	Gerente de Projeto	Atualizações no Plano de Gerenciamento do Projeto
Relatórios de desempenho do projeto	Mostrar o desenvolvimento das atividades do projeto	Relatório	Mensal	Equipe do projeto Patrocinadora do Projeto	Gerente de Projeto	Relatório de Desempenho
Reuniões com <i>Stakeholders</i>	Integrar <i>Stakeholders</i> ao projeto	Reunião	Mensal	Equipe do projeto Patrocinadora do Projeto Outros <i>Stakeholders</i>	Gerente de Projeto	Atualizações no Plano de Gerenciamento do Projeto
Reunião de encerramento do projeto	Encerrar o projeto	Reunião	Única	Equipe do projeto Patrocinadora do Projeto	Gerente de Projeto	Relatório de Encerramento do Projeto

5.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Plano de Gerenciamento de Riscos do projeto descreve como as atividades de gerenciamento de riscos serão estruturadas e executadas. Seu objetivo é aumentar a probabilidade de ocorrência de eventos positivos e reduzir a de eventos negativos, orientando a equipe de projeto como os processos de gerenciamento de risco serão executados.

5.10.1 Processos de Gerenciamento de Riscos

A identificação e avaliação (análise quantitativa e qualitativa) dos riscos, plano de respostas e a forma que os riscos serão controlados e monitorados no projeto serão realizadas através de reuniões específicas contando com a presença de toda a equipe. Para identificação dos riscos serão utilizadas as técnicas de *brainstorming*, a análise SWOT e a opinião especializada.

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado a partir dos riscos previamente identificados e do monitoramento e controle de novos riscos que não tenham sido identificados inicialmente. Os riscos não previstos no plano devem ser incluídos no projeto através do processo de monitoramento e controle de mudanças de riscos.

São considerados no Gerenciamento de Riscos somente os riscos internos ao projeto e os riscos externos previsíveis. Riscos externos imprevisíveis não identificados serão automaticamente aceitos sem uma análise e sem uma resposta prevista (aceitação passiva). As estratégias de respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão a transferência, a mitigação e a eliminação.

Os riscos serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência e gravidade de impacto conforme indicações da tabela seguinte:

Grau	Probabilidade	Gravidade
Alto	Iminente (Probabilidade maior que 60%).	O impacto do evento de risco é extremamente elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.
Médio	Razoável (Probabilidade entre 20 e 60%).	O impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso, sob pena de prejudicar os seus resultados.
Baixo	Pequena (Menor do que 20%).	O impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, tanto em termos de custo, quanto de prazos, podendo ser facilmente resolvido.

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados nas reuniões de acompanhamento de projeto e divulgados pelos meios apropriados a todos os membros da equipe e partes interessadas. De acordo com os dados orçamentários do Plano de Gerenciamento de Custos ficou estabelecido que as reservas de contingenciamento e de gerenciamento ficarão orçadas no valor de 10% do total orçado para o projeto, ficando cada uma com o total de R\$ 7.500,00 disponíveis. Caso sejam necessárias

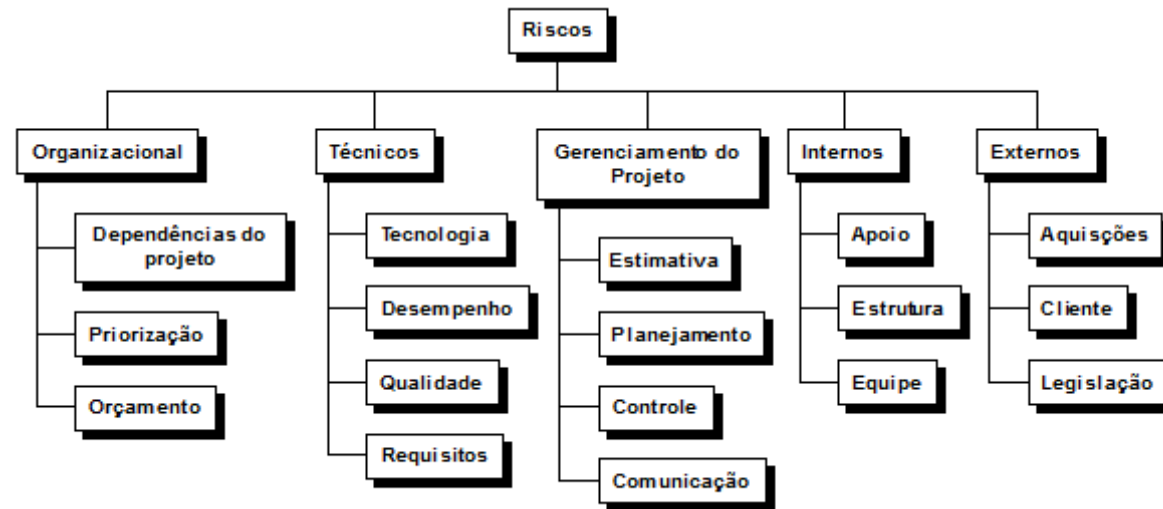
suplementações ou transferências de uma reserva para outra, elas deverão ser autorizadas pelo patrocinador do projeto.

5.10.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Atividade					
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.10.3 Estrutura Analítica de Riscos



5.10.4 Matriz de Riscos

ID EAP	Risco	Probabilidade	Impacto	Responsável	Sintomas	Resposta
2	Falta de participação de eventuais <i>stakeholders</i>	Baixa	Médio	Patrocinadora	Ausência não justificada das partes interessadas do projeto	Aceitação passiva
3	Falta de dados para elaboração do Plano de Desenvolvimento	Baixa	Alto	GP	Indisponibilidade de acesso a dados para elaboração do Plano de Desenvolvimento	Mitigação
4	Atraso da entrega do Plano de Desenvolvimento	Baixa	Alto	GP	Atraso no início do Plano de Desenvolvimento	Mitigação
12	Atraso no relatório de Planejamento Estratégico	Baixa	Alto	Consultoria	Atraso na definição das estratégias para o avanço dos níveis da secretaria	Eliminação
14	Atraso na pesquisa sobre padrões em Gerenciamento de Projetos	Baixa	Médio	Equipe	Indefinição do modelo de Gerenciamento de Projetos da Secretaria	Mitigação
16	Impedimentos legais sobre definições de atribuição da secretaria	Média	Alto	Equipe	Necessidade de redefinição de atribuições Necessidade de mudança da estrutura legal da administração das secretarias	Transferência
18	Impossibilidade de mudança da estrutura organizacional	Alto	Alto	Patrocinadora	Impossibilidade do uso de outro tipo de estrutura que não seja a funcional	Transferência
19	Impossibilidade de partilhar recursos da secretaria para o projeto	Alto	Alto	GP Patrocinadora	Indisponibilidade do compartilhamento dos recursos da secretaria com a equipe do projeto	Eliminação
21	Falta de orçamento para a compra de licenças de software	Médio	Alto	GP Patrocinadora	Impossibilidade de continuação do Plano de Desenvolvimento	Eliminação
24	Falta de recursos para capacitações	Médio	Alto	GP Patrocinadora	Impossibilidade de continuação do Plano de Desenvolvimento	Transferência
25	Resistência da equipe	Média	Baixo	GP	Equipe da secretaria sem interesse em participar do	Aceitação ativa

					projeto	
26	Impedimentos legais	Alto	Baixo	Patrocinadora	Impossibilidade legal ou falta de apoio político para criação de benefícios	Aceitação passiva
29	Não encontrar outros modelos de participação popular adequados a Gerenciamento de Projetos	Médio	Baixo	GP	Inexistência de modelos de referência	Aceitação passiva
31	Falta de interesse da população	Alto	Médio	GP	Pouca procura na participação nos processos de Gerenciamento de Projetos pela população	Aceitação ativa
32	Atraso na criação de mecanismos de avaliação	Médio	Médio	GP	Impossibilidade de medir a participação da população no Gerenciamento dos Projetos Municipais	Mitigação
33	Atraso na criação do EGP	Médio	Alto	GP	Impossibilidade de avançar para a etapa 3	Eliminação
33	Falta de compartilhamento de recursos	Médio	Alto	GP Patrocinadora	Baixa sinergia e aproveitamento do trabalho do EGP	Mitigação
33	Falta de interesse de outras secretarias	Médio	Alto	GP Patrocinadora	Baixa sinergia e aproveitamento do trabalho do EGP	Mitigação

5.11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Plano de Gerenciamento das Aquisições descreve como a equipe do projeto adquirirá produtos e serviços fora da organização executora, apresentando como os processos de aquisição serão gerenciados, desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.

5.11.1 Processos de Gerenciamento de Aquisições

O Plano de Gerenciamento das Aquisições é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para garantir a transparência do processo de seleção de fornecedores e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de aquisições serão executados.

A condução das aquisições (processo de obtenção das respostas dos fornecedores, seleção dos fornecedores e adjudicação dos contratos), controle das aquisições (processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário) e encerramento das aquisições (processo de finalização de cada aquisição do projeto) são de responsabilidade do Gerente do Projeto, que deverá efetuar atualizações mensais do plano ou sempre que as condições assim exijam.

As aquisições deverão ser conduzidas de acordo com as regras pertinentes às licitações públicas. Os padrões de mercado ou da organização e os requisitos a serem atingidos estarão descritos na Especificação de Trabalho de cada Aquisição. O controle das aquisições é feito através do processo de auditoria interna e poderá ser validado por auditoria externa do Tribunal de Contas do Estado e do Tribunal de Contas da União, conforme a origem dos recursos do projeto. As aquisições serão encerradas à medida que as entregas forem formalmente finalizadas. O último pagamento será feito ao Gerente de Projetos com a entrega validada do objeto do projeto. Os contratos e relatórios referentes ao processo de gerenciamento de aquisições deverão ser arquivados para posterior consulta e auditoria.

5.11.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro \ Atividade	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.11.3 Decisões de Compra

Cód.	Item a ser adquirido	Cód. EAP	Motivação de compra	Fornecedores potenciais	Orçamento	Termino
01	Software de Gerenciamento de Projeto	21	Equipar a Secretaria com ferramentas de informática em GP	A definir	R\$ 3.000,00	23/08/2017
02	Treinamento em Gerenciamento de Projetos	24	Capacitação dos servidores da Secretaria em GP	A definir	R\$ 5.000,00	24/06/2017

5.12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas descreve os processos usados de modo a garantir o engajamento das partes interessadas desde a sua identificação até o encerramento do projeto.

5.12.1 Processos de Gerenciamento das Partes Interessadas

O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas diretamente pelo projeto e a documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, nível de engajamento e impacto no sucesso do projeto

serão realizadas na fase de planejamento pelo gerente do projeto através de reuniões, opinião especializada e análise das partes interessadas.

Para o gerenciamento das partes interessadas serão descritas de forma detalhada as estratégias que garantam o engajamento adequado das partes interessadas com base nos levantamentos feitos na sua identificação.

No Gerenciamento do engajamento das partes interessadas serão desenvolvidos os processos de comunicação e interação com as partes interessadas de modo a atender às suas necessidades e solucionar problemas à medida que acontecerem.

Para o processo de controlar o engajamento das partes interessadas, isto é, o monitoramento dos relacionamentos entre partes interessadas e ajuste de estratégias para engajar partes interessadas eliminando as resistências e aumentando o suporte ao projeto, serão realizadas reuniões mensais de acompanhamento do projeto com a equipe que terão, entre outras ações, o objetivo de verificar se as expectativas em relação ao projeto permanecem iguais; identificar novas partes interessadas; verificar quais partes interessadas se tornaram mais importantes para o sucesso do projeto e rever as estratégias para engajá-las; identificar se existem problemas de relacionamento ou de engajamento entre a equipe do projeto; identificar e avaliar pontos de atenção relacionados com engajamento; avaliar o tempo de resolução dos problemas e se houve dificuldade de engajamento de membros da equipe; avaliar os problemas, suas causas e verificar se não estão atreladas com resistência de alguma parte interessada.

As partes interessadas serão classificadas em relação ao seu engajamento com o projeto como:

Engajamento	Atitude
Apoiador	Suporta o projeto.
Neutro	Conhece o projeto, mas assume uma relação de neutralidade com o mesmo.
Resistente	Poderá prejudicar o andamento do projeto, caso tenha oportunidade.
Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada.
Líder	Procura em garantir o sucesso do projeto.

5.12.2 Responsabilidades da Equipe de Projeto

Membro	GP	Secretária	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3
Atividade					
Definir	R	A	I	I	I
Projetar	R	A	I	I	I
Desenvolver	R	C	R	R	R
Modificar	R	A	I	I	I

R – Responsável A – Aprova C – Consultado I – Informado

5.12.3 Matriz de Identificação e Engajamento das Partes Interessadas

Parte interessada	Grau de Importância	Relacionamento	Nível de Poder	Grau de Interesse	Nível de Engajamento	Engajamento Desejado	Estratégias
Prefeito do Município	Alto	Externo	Muito Alto	Muito Alto	Apoiador		
Secretária de Administração	Alto	Interno	Muito Alto	Muito Alto	Líder		
Servidores da Secretaria de Administração	Baixo	Interno	Baixo	Baixo	Resistente	Apoiador	Identificar os motivos das resistências e atuar para engajá-los.
Outras secretarias e órgãos da Estrutura Administrativa Municipal	Médio	Externo	Médio	Médio	Desinformado	Apoiador	Mostrar benefícios no uso de recursos compartilhados e experiências em Gerenciamento de Projetos.
População da Cidade de Sumé - PB	Alto	Externo	Alto	Alto	Neutro	Apoiador	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados.
Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sumé	Médio	Externo	Baixo	Alto	Apoiador		
Gerente do Projeto	Alto	Externo	Alto	Muito Alto	Líder		
Equipe do Projeto	Alto	Interno	Baixo	Alto	Apoiador		

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento de Projetos, como modelo de gestão de organizações tão presente na iniciativa privada, e de aplicação a qualquer tipo de organização, independentemente de porte ou qualificação, ainda é uma realidade distante dos órgãos públicos em todas as esferas da federação, nomeadamente nos municípios. Essa situação demanda ações urgentes no desenvolvimento do modelo gerencial na Administração Pública, dentre as quais está incluída a disseminação das boas práticas de gestão de projetos.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos em Secretarias Municipais pode ser uma ferramenta útil nesse propósito, uma vez que cria um mecanismo eficiente de avaliação de maturidade bem como os fundamentos para a evolução da maturidade no Gerenciamento de Projetos. O seu conceito prescritivo orientado a pessoas e processos em cinco níveis da maturidade e oito dimensões de análise permite uma avaliação consistente da maneira como são conduzidos os projetos de uma secretaria municipal e de onde devem partir as ações para a evolução na gestão dos seus projetos.

A aplicação do Instrumento de Avaliação do Modelo ao caso concreto permitiu-nos avaliar os mecanismos e procedimentos apresentados, de modo a validar a proposta e torná-la replicável, além de eliminar as limitações naturais do processo de design provenientes das restrições de conhecimentos dos desenvolvedores e recursos disponíveis para a construção do modelo. Assim, o objetivo de criação de um modelo de avaliação de Gerenciamento de Projetos específico para secretarias municipais foi atingido.

Em relação à Secretaria de Administração de Sumé - PB, o diagnóstico realizado traçou um panorama condizente com a proposição do modelo a partir no Nível Conhecido, uma vez que a assunto é conhecido e algumas ações em Gerenciamento de Projetos já são realizadas, contudo, não há um verdadeiro sistema para a condução dos projetos em andamento. Os resultados apresentados para as outras secretarias analisadas permitem também a elaboração conjunta de ações, compartilhamento de recursos e *benchmarking* para a Secretaria de Administração.

As informações geradas no diagnóstico formaram os fundamentos das ações da proposição do Plano de Desenvolvimento em Gerenciamento de Projetos a partir dos dados coletados, resultando num projeto organizado nos padrões de boas práticas do

PMBoK® dividido em duas fases, o Plano de Curto e o Plano de Longo Prazo, com crescimento misto dos níveis, cujo objetivo é elevar no prazo de dois anos e meio a Secretaria Municipal de Administração para o Nível Otimizado de maturidade. No plano foram consideradas as limitações do ambiente de desenvolvimento da proposta, fundamentalmente as de ordem legal, orçamentária e de pessoal, procurando planejar as ações dentro da realidade da Secretaria.

A aplicação do Plano em fase posterior deverá ser orientada pelas diretrizes estabelecidas no documento formal do Plano de Projeto apresentado no último capítulo do trabalho. Isso torna-o despersonalizado do seu criador, podendo ser por qualquer pessoa implantado desde que haja interesse em fazê-lo. Ainda permite que se tenha um referencial, um ponto de partida do qual discussões e possíveis modificações poderão ser propostas. O acompanhamento da implantação do Plano de Desenvolvimento na Secretaria de Administração de Sumé - PB, como pioneiro da proposta, suas etapas, mudanças e processos deverão ser documentados e, se possível, objeto de estudo acadêmico para registro científico das ações realizadas.

Possivelmente, a realidade encontrada em Sumé - PB é a de grande maioria dos 5.570 municípios do Brasil. Para confirmação disto, recomenda-se a replicação da pesquisa em outras cidades a fim de se retratar a realidade do Gerenciamento de Projetos Públicos nas secretarias municipais do País e a partir do diagnóstico obtido se propor ações para reverter a realidade tão recorrente da ineficiência da aplicação dos recursos públicos no âmbito municipal. Não será, todavia, uma tarefa fácil, uma vez que a experiência confirma que nem toda gestão terá interesse em se expor nas suas fragilidades, mesmo que de maneira profissional objetivando melhorias, um traço muito presente da administração patrimonialista que persiste em prefeituras. A disposição da Secretaria de Administração de Sumé - PB em acolher o projeto sem restrições demonstra o interesse no fortalecimento do bem público através de ações que favorecem a população do Município, atitude que também deveria ser replicada.

Ainda, faz-se necessário relacionar o sucesso dos projetos públicos municipais e a maturidade na condução dos projetos, a fim de se estabelecer uma relação causal consistente que demonstre a importância da evolução em maturidade nessas organizações. Atualmente, não existem dados que permitam esse tipo de avaliação e mostrem estatisticamente a óbvia importância do uso recorrente e otimizado das boas práticas de Gerenciamento de Projetos. Isto, junto com o modelo de avaliação de maturidade aqui apresentado, permitirá que o Gerenciamento de Projetos seja, de fato,

elevado a sua real categoria de importância dentro da estrutura administrativa dos municípios brasileiros.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. A cooperação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, Universidade Federal do Paraná, n. 24, p. 41-67, jul. 2005.

ARAÚJO, C. *et al.* **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

AXELOS. **Portfolio, programme and project management maturity model (P3M3®). Introduction and Guide to P3M3®**. Version 2.1. Disponível em <https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/P3M3%20Model/P3M3_Introduction_and_Guide.pdf> Acessado em: 4 set. 2015.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering**, vol. 1, n. 3, 2009. p. 213-222.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, Edição Comemorativa de 70 anos, Brasília, 2007. 29-48 p.

CLELAND, D. I. **Project Management: Strategic Design and Implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projeto: um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 3, p. 234-243, 2013.

DE BRUIN, T. *et al.* Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In CAMPBELL, B.; UNDERWOOD, J.; BUNKER, D. (Editores) **Australasian Conference on Information Systems (ACIS)**, November 30 – December 2 2005, Australia, New South Wales, Sydney.

_____. Towards a Business Process Management Maturity Model. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, *et al.* (Editores.) **ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems**, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.

- DEENEN, W. R. T. Project governance – phases and life cycle. **Management & Marketing**. Craiova, Romania, n. 1, 193-198 p., 2007.
- DINSMORE, P. C. **Winning business with enterprise project management**. New York: AMACOM, 1998.
- GASNIER, D. G. **Guia prático para Gerenciamento de Projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos**. São Paulo: IMAM, 2000.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, n. 69 (1), p. 3-19, 1991.
- IBBS, W.; KWAAK, Y. Financial and Organizational Impacts of Project Management. **Project Management Institute 28th Annual Seminars & Symposium**. Chicago, Illinois: Papers Presented September 29 to October 1, 1997. p. 108-112 .
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades. Sumé-PB**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251630&search=paraiba%7Csume>>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). **ICB-IPMA competence baseline Version 4.0**. International Project Management Assolciation, 2015.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). **Referencial Brasileiro de Competências IPMA Brasil**. Rio de Janeiro: IPMA Brasil, 2012.
- JURAN, J. M. **Qualidade desde o Projeto**. São Paulo: Thomson, 2002.

KEPNER, C.H.; TREGOE, B.B. **The New Rational Manager**: An updated edition for the new world. Princenton: Princenton Research Press, 2013.

KEZNER, H. **Gestão de Projetos. As Melhores Práticas**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2007.

_____. **Project Management**: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10 ed. Harold: Wiley Publishing, 2011.

KOZAK-HOLLAND, M. **The History of Project Management**. Ontario: Multi-Media Publications, 2011.

LEAL, L. Q., GUSMÃO, C. M. G. e MOURA, H. P. Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Uma Visão Analítica. **Engenharia de Software Magazine**, Rio de Janeiro, 15 dez. 2008, p. 32 - 37.

LOPES, R.C.S. **Proposta de instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos de órgãos e entidades do setor público**. 2011.67f. Monografia (Especialização em Auditoria e Controle Governamental). Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, Brasília - DF.

MARISCO, T.S. **Avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos**: estudo multicaso de empresas globais no contexto brasileiro. 2009. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Projetos) – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Belo Horizonte, 2009.

METTLER, T. A design science research perspective on maturity models in information systems. Universität St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, **Technical Report BE IWI/HNE/03**, 2009.

_____; ROHNER, P.; WINTER, R. Towards a classification of maturity models in information systems. **Management of the interconnected world**, 2010, p. 333-340

_____. Maturity assessment models: a design science research approach. **Int. J. Society Systems Science**, v. 3, n. 1/2, 2011.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MORRIS, P. W.G. **The Management of Projects**. Londres: Thomas Telford, 1994

_____. **Reconstructing Project Management**. Oxford: Wiley and Blackwell, 2013.

NASCIMENTO, T. C.; VERAS, M., MILITO, C M. Maturidade em projetos públicos: um estudo de caso do dimensionamento de seu gerenciamento. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 3, p. 276-288, 2013.

NASCIMENTO, T.C. *et al.* Fatores que contribuem para a maturidade em Gerenciamento de Projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014.

PAULK, M. C. *et al.* **Key practices of the capability maturity model**, version 1.1. Pittsburgh: SEI, Carnegie Mellon University, 1993.(Relatório Técnico).

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, art. 2, p. 39-55, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management body of knowledge**. 5. ed. Atlanta: PMI, 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013**. Disponível em <www.atlasbrasil.org.br>. Acesso em: 30 jun. 2016.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2010.

PRADO, D.; ANDRADE, C. E. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Pesquisa Archibald & Prado. Relatório 2014. Governo: Administração Direta e Indireta**. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/RelatorioMaturidade2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf>> Acessado em: 17 set. 2015.

RABECHINI JÚNIOR, R. *et al.* Maturidade e Sucesso em Projetos sob a perspectiva do binômio fornecedor e cliente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 34, p. 56-72, jan./mar. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias, práticas**. 23 ed. atual. amp. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC – Métodos e Técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

STAMATIS, D. H. **10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century.** New York: Taylor and Francis, 2012.

SUMÉ. **Lei Orgânica do Município.** Sumé, 1990.

_____. **Lei nº 1.176, de 10 de dezembro de 2015.** Dispõe sobre a Estrutura administrativa da Prefeitura do Município de Sumé. Sumé, 2015.

_____. **Lei nº 1.181, de 22 de fevereiro de 2016.** Dá nova redação à dispositivos da Lei nº 1.176, de 10 de dezembro de 2015. Sumé, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

**APÊNDICE 1 - Instrumento de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de
Projetos em Secretarias Municipais**

Identificação da Secretaria e do Respondente

Nome:

Município:

Secretaria:

Concorda em participar da pesquisa: () Sim () Não

Qual seu cargo na Secretaria?

Há quanto tempo trabalha na Secretaria?

Qual o seu grau de escolaridade?

Possui alguma formação específica em Gerenciamento de Projetos?

Questionário

1. Planejamento e Controle

1.1. Em relação a aceitação de projetos de acordo com o alinhamento ao Planejamento Estratégico da Administração Municipal ou Secretaria:

- a) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitados se alinhados com o Planejamento Estratégico da Secretaria/Administração há pelo menos dois anos.
- b) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitados se alinhados com o Planejamento Estratégico da Secretaria/Administração há menos dois anos.
- c) O processo de criação de critérios para alinhamento com o Planejamento Estratégico está sendo iniciado e alguns setores já o praticam.

- d) Existem critérios para que os novos projetos somente sejam aceitados se alinhados com o Planejamento Estratégico da Secretaria/Administração mas isto efetivamente não ocorre.
- e) Não existem quaisquer critérios para que os novos projetos sejam aceitados.

1.2. Em relação ao uso de metodologia/abordagem de Gerenciamento de Projetos por pessoas envolvidas com projetos na Secretaria:

- a) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, dois anos.
- b) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de gerentes de projeto há menos de dois anos.
- c) A metodologia foi implantada e vem sendo recorrentemente utilizada recentemente.
- d) O uso de metodologia é esporádico.
- e) Não existe metodologia implantada.

1.3. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e consequente produção do Plano do Projeto:

- a) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos há mais de dois anos.
- b) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos há menos de dois anos.
- c) O modelo de planejamento está em processo de desenvolvimento ou de implantação.
- d) As reuniões são esporádicas e surtem pouco efeito para a produção do Plano do Projeto.
- e) Não existe nada em desenvolvimento e os projetos não possuem planejamento prévio estabelecido na Secretaria.

1.4. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para a Secretaria:

- a) Existe uma gestão de portfólios e programas há mais de dois anos.
- b) Existe uma gestão de portfólios e programas há menos de dois anos.
- c) Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- d) A gestão de portfólios e programas existe, mas não é realizada de maneira satisfatória.
- e) Não existe gestão de portfólio e programas na Secretaria.

1.5. Em relação ao Planejamento Estratégico:

- a) Foi desenvolvido e vem sendo utilizado um Planejamento Estratégico para a Secretaria há pelo menos dois anos.
- b) Foi desenvolvido e formalmente instituído um Planejamento Estratégico institucional há menos de dois anos.
- c) O planejamento é feito de maneira pontual e esporádica para ações específicas.
- d) Pretende-se desenvolver um Planejamento Estratégico para a Secretaria.
- e) Não existe até o momento qualquer iniciativa para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

1.6. Quanto ao sistema de avaliação de projetos:

- a) Existe há mais de dois anos e é reconhecido pela administração da Secretaria.
- b) Existe há menos de dois anos.
- c) Está sendo implantando.
- d) Existe, contudo seus resultados não impactam as ações da Secretaria.
- e) Não existem iniciativas neste sentido.

1.7. Em relação a identificação das causas de fracasso/sucesso de projetos já encerrados:

- a) A metodologia permite a identificação das causas de fracasso/sucesso e esse processo vem sendo desenvolvido há mais de dois anos.
- b) Todas as principais causas de fracasso/sucesso são identificadas e estão sendo trabalhadas há menos de dois anos.
- c) Todas as principais causas de desvios e sucessos são identificadas e o trabalho com estas informações começa a ser desenvolvido.
- d) Todas as principais causas de sucesso/insucesso do projeto são conhecidas mas não são trabalhadas nos novos projetos.
- e) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

1.8. No que se refere à participação da sociedade na escolha e no desenvolvimento do Plano de Projeto:

- a) Existem mecanismos que permitem a participação da sociedade há pelo menos dois anos.
- b) Existem mecanismos que permitem a participação da sociedade há menos dois anos.
- c) Estão sendo implantados mecanismos que permitam a participação da sociedade na escolha e desenvolvimento do Plano de Projeto.
- d) Reconhece-se a importância da participação social no desenvolvimento do projeto, mas ainda não existem iniciativas para isto.
- e) Não há qualquer participação da sociedade na escolha e desenvolvimento do Plano de Projeto.

1.9. Em relação à divulgação dos resultados do projeto:

- a) É feita de maneira periódica, ampla e irrestrita há pelo menos dois anos.
- b) É feita de maneira periódica, ampla e irrestrita há menos dois anos.
- c) O processo de divulgação sistematizada dos resultados dos projetos está sendo implantado.
- d) Reconhece-se a importância da divulgação dos resultados dos projetos, mas ainda não há iniciativas neste sentido.
- e) Não se divulgam os resultados dos projetos além do que está definido em lei.

1.10. Em relação ao controle de mudanças do projeto:

- a) É realizado através de reuniões com a equipe precedidos de diagnósticos baseados no acompanhamento das linhas de base há mais de dois anos.
- b) É realizado através de reuniões com a equipe precedidos de diagnósticos baseados no acompanhamento das linhas de base há menos de dois anos.
- c) Está começando a ser realizado.

- d) Reconhece-se a importância de um processo adequado do controle de mudanças no projeto, mas ainda não há iniciativas neste sentido.
- e) Não é realizado o processo de controle de mudanças no projeto, ou as mudanças são realizadas sem critérios definidos, caso a caso.

2. Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais

2.1. Em relação aos treinamentos de Gerenciamento de Projetos realizados na Secretaria (internos):

- a) A Secretaria realiza frequentemente cursos internos sobre metodologias de Gerenciamento de Projetos e softwares há mais de dois anos.
- b) A Secretaria está desenvolvendo cursos internos em Gerenciamento de Projetos há menos de dois anos.
- c) A Secretaria realiza treinamentos esporadicamente.
- d) A Secretaria reconhece a importância ao treinamento interno em Gerenciamento de Projetos, mas não desenvolve ações de treinamento interno.
- e) Não há ações nem reconhecimento da importância de treinamentos internos na Secretaria para Gerenciamento de Projetos.

2.2. Em relação à participação em treinamentos internos e externos:

- a) Praticamente todas as pessoas responsáveis por projetos foram treinados.
- b) Um pequeno número de pessoas responsáveis por projetos foi treinado.
- c) Apenas uma pessoa da alta administração da Secretaria foi treinada, sem ações de multiplicação do conhecimento no setor.
- d) Reconhece-se a importância da capacitação, mas nenhuma ação foi tomada neste sentido.
- e) Ninguém foi treinado na Secretaria e não há qualquer ação nesta direção.

2.3. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos:

- a) O treinamento abordou alguma técnica, metodologia ou abordagem de Gerenciamento de Projetos de maneira completa.
- b) O treinamento abordou alguma técnica, metodologia ou abordagem de Gerenciamento de Projetos apenas nos conhecimentos e competências importantes para o setor.
- c) O treinamento abordou alguma técnica, metodologia ou abordagem de Gerenciamento de Projetos de maneira insuficiente para o setor.
- d) O treinamento existiu, porém serviu apenas como mera formalidade da Secretaria.
- e) Não houve treinamento de qualquer tipo ou iniciativas nesse sentido.

2.4. Em relação à capacitação para o uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, etc.):

- a) Foi fornecido treinamento aos servidores que necessitam deste tipo de recurso há mais de dois anos.

- b) Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste tipo de recurso há menos de dois anos.
- c) Os softwares estão disponíveis, mas não houve capacitação e nem interesse dos servidores para seu uso.
- d) Os servidores conhecem os softwares por meio de iniciativa pessoal.
- e) Não existem softwares para gerenciamento de tempo na Secretaria.

2.5. Em relação à capacitação para o uso de softwares para gerenciamento de custos/recursos:

- a) Foi fornecido treinamento aos servidores que necessitam deste tipo de recurso há mais de dois anos.
- b) Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste tipo de recurso há menos de dois anos.
- c) Os softwares estão disponíveis, mas não houve capacitação e nem interesse dos servidores para seu uso.
- d) Os servidores conhecem os softwares por meio de iniciativa pessoal.
- e) Não existem softwares para gerenciamento de custos/recursos na Secretaria.

3. Ambiente de Gestão de Projetos

3.1. A estrutura organizacional da Secretaria é do tipo:

- a) Projetizada.
- b) Matricial forte.
- c) Matricial balanceada.
- d) Matricial fraca.
- e) Funcional.

3.2. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais para o bom andamento dos projetos:

- a) As principais lideranças e a alta administração da Secretaria conhecem o assunto, reconhecem a sua importância para o sucesso dos projetos e apoiam sua implementação e aperfeiçoamento há mais de dois anos.
- b) As principais lideranças e a alta administração da Secretaria conhecem o assunto, reconhecem a sua importância para o sucesso dos projetos e apoiam sua implementação e aperfeiçoamento há menos de dois anos.
- c) As principais lideranças conhecem o assunto e pretendem desenvolver iniciativas de desenvolvimento organizacional para melhorar o andamento dos projetos.
- d) As principais lideranças conhecem o assunto mas não pretendem desenvolver iniciativas no assunto por não considerá-las importantes.
- e) As principais lideranças e a alta administração da Secretaria desconhecem o assunto.

3.3. Em relação à informatização da metodologia de Gerenciamento de Projetos:

- a) Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos da Secretaria, disponível e em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, dois anos.

- b) Existe um sistema informatizado adequado aos tipos de projetos da Secretaria há menos de dois anos.
- c) Está sendo implantado um sistema informatizado ainda restrito há um pequeno número de servidores.
- d) Apesar de se reconhecer a importância da informatização da metodologia, não se pretende desenvolver ações neste sentido.
- e) Não existe informatização implantada.

3.4. Em relação ao tempo de uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, etc.):

- a) Softwares são utilizados há mais de dois anos.
- b) Softwares são utilizados há menos de dois anos.
- c) A utilização dos softwares para gerenciamento do tempo está sendo iniciada na Secretaria.
- d) O uso de softwares para o gerenciamento do tempo é esporádico.
- e) Não existem softwares para gerenciamento de tempo na Secretaria.

3.5. Em relação ao tempo de uso de softwares para gerenciamento de custos/recursos:

- a) Softwares são utilizados há mais de dois anos.
- b) Softwares são utilizados há menos de dois anos.
- c) A utilização dos softwares para gerenciamento do tempo está sendo iniciada na Secretaria.
- d) O uso de softwares para o gerenciamento do tempo é esporádico.
- e) Não existem softwares para gerenciamento de custos/recursos na Secretaria.

3.6. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto desenvolvido pela Secretaria:

- a) Os dados são periodicamente coletados e comparados com as linhas de base do projeto há pelo menos dois anos.
- b) Os dados são periodicamente coletados e comparados com as linhas de base do projeto há menos de dois anos.
- c) A coleta de dados para comparação com as linhas de base do projeto está sendo implantada.
- d) Reconhece-se a importância do assunto, porém nenhuma iniciativa vem sendo tomada neste sentido.
- e) Não há acompanhamento sistematizado da execução dos projetos.

3.7. Em relação a produção técnica de relatórios de projetos já encerrados para registro do ciclo de vida do projeto e posterior consulta:

- a) São feitos relatórios de encerramento dos projetos há mais de dois anos.
- b) São feitos relatórios de encerramento dos projetos há menos de dois anos.
- c) Está se iniciando na Secretaria a prática de confecção de relatórios de encerramento dos projetos.
- d) Reconhece-se a importância do assunto, porém nenhuma iniciativa vem sendo tomada neste sentido.
- e) Não há produção de relatórios de encerramento dos projetos.

3.8. Em relação à disponibilidade e utilização de recursos de tecnologia da informação que apoiem os planos de comunicação da organização e dos seus portfólios, programas e projetos:

- a) A Secretaria dispõe de recursos de tecnologia da informação que potencializam a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos aqueles que atuam nos projetos há mais de dois anos.
- b) A Secretaria dispõe de recursos de tecnologia da informação que potencializam a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre todos aqueles que atuam nos projetos há menos de dois anos.
- c) Começa-se a implantar recursos de tecnologia da informação para potencializar a integração e compartilhamento de informações e conhecimentos.
- d) Reconhece-se a importância da existência de recursos de tecnologia da informação no gerenciamento das comunicações, mas nada tem sido feito para a implantação de sistemas neste sentido.
- e) Não existem recursos de tecnologia da informação próprios disponíveis para este tipo de ação.

3.9. Quanto à elaboração de um planejamento específico para a gestão das comunicações de cada um dos portfólios, programas e projetos:

- a) Planejamentos próprios para a gestão das comunicações nos projetos são realizados há mais de dois anos.
- b) Planejamentos próprios para a gestão das comunicações nos projetos são realizados há menos de dois anos.
- c) A prática de elaboração de um planejamento de comunicações está sendo iniciado na Secretaria.
- d) Reconhece-se a importância da elaboração de um planejamento das comunicações, mas não existem iniciativas neste sentido.
- e) Não se cogita desenvolver um planejamento de comunicações próprio para projetos da Secretaria.

3.10. Em relação ao Gerenciamento das expectativas das partes interessadas:

- a) Existem mecanismos de acompanhamento das expectativas e engajamento das partes interessadas há mais de dois anos.
- b) Existem mecanismos de acompanhamento das expectativas e engajamento das partes interessadas há menos de dois anos.
- c) Começam a ser desenvolvidos mecanismos de acompanhamento das expectativas e engajamento das partes interessadas.
- d) Reconhece-se a importância acompanhamento das expectativas das partes interessadas, porém nenhuma ação tem sido tomada neste sentido.
- e) Não há ações neste sentido.

3.11. Em relação ao desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos que podem afetar a consecução dos objetivos estratégicos da organização:

- a) Este plano é desenvolvido através de um processo que contempla a identificação dos riscos, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas e monitoramento há mais de dois anos.

- b) Este plano é desenvolvido através de um processo que contempla a identificação dos riscos, análise qualitativa, análise quantitativa, planejamento de respostas e monitoramento há menos de dois anos.
- c) A prática de elaboração de um planejamento de riscos está sendo iniciado na Secretaria.
- d) Reconhece-se a importância da elaboração de um planejamento de riscos, mas não existem iniciativas neste sentido.
- e) Não se cogita desenvolver uma prática de planejamento de riscos para projetos da Secretaria.

3.12. Em relação ao processo de tomada de decisões e fluxo de informações em relação às respostas aos riscos:

- a) Todos os riscos previstos no plano de projeto são considerados para que sejam adequadamente trabalhados pela equipe de projeto há mais de dois anos.
- b) Todos os riscos previstos no plano de projeto são considerados para que sejam adequadamente trabalhados pela equipe de projeto há menos de dois anos.
- c) A prática começa a ser desenvolvida na Secretaria.
- d) Reconhece-se a importância do monitoramento e controle para respostas à riscos, contudo não há ações efetivas no uso dessa prática ou seu uso é esporádico.
- e) Não há qualquer ação neste sentido.

3.13. Em relação ao gerenciamento das aquisições:

- a) Todas as aquisições são planejadas, monitoradas e controladas há mais de dois anos.
- b) Todas as aquisições são planejadas, monitoradas e controladas há menos de dois anos.
- c) A prática de planejamento, monitoramento e controle das aquisições começa a ser implantada nos projetos da Secretaria.
- d) Ações de planejamento, monitoramento e controle das aquisições são feitas de maneira esporádica.
- e) Não são desenvolvidas quaisquer ações além daquelas previstas legalmente.

3.14. Em relação à coleta de requisitos do projeto:

- a) São realizadas com todas as partes interessadas mediante exaustiva pesquisa durante o planejamento do projeto.
- b) São realizadas com as partes interessadas mais relevantes do projeto.
- c) Começam a ser desenvolvidas ações para coleta de requisitos do projeto com as partes interessadas.
- d) A coleta de requisitos com todas as partes interessadas é feita de maneira esporádica, conforme a necessidade e interesse.
- e) Os requisitos são determinados de maneira política pela Administração Municipal e pela Secretaria sem participação direta de outras partes interessadas.

3.15. Quanto ao processo de identificação e categorização das partes interessadas:

- a) As partes interessadas são identificadas e categorizadas em processos definidos no planejamento do projeto há mais de dois anos.

- b) As partes interessadas são identificadas e categorizadas em processos definidos no planejamento do projeto há menos de dois anos.
- c) Começam-se a desenvolver processos de identificação e categorização das partes interessadas.
- d) Ações para identificação e categorização das partes interessadas são feitas de maneira pontual e esporádica.
- e) Não existem processos para a identificação e categorização de partes interessadas.

4. Aceitação do Assunto Gerenciamento de Projetos

4.1. Em relação ao conhecimento do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração da Secretaria:

- a) O assunto “Gerenciamento de Projetos” é bastante conhecido e utilizado como uma prática de gerenciamento há a mais de dois anos.
- b) O assunto “Gerenciamento de Projetos” é razoavelmente conhecido e o uso dos seus conhecimentos praticados há menos de dois anos.
- c) O assunto “Gerenciamento de Projetos” é conhecido, mas seus conhecimentos praticados de maneira esporádica.
- d) O Gerenciamento de Projetos é conhecido, mas não há ações para o seu uso.
- e) O assunto “Gerenciamento de Projetos” não é conhecido e, portanto, não é praticado na Secretaria.

4.2. Em relação à formalização do uso das práticas de Gerenciamento de Projetos na Secretaria:

- a) Existe um corpo de normas da Administração Municipal que regula o Gerenciamento de Projetos para as Secretarias há mais de dois anos.
- b) Existe um corpo de normas internas da Secretaria que tratam do assunto há pelo menos dois anos.
- c) Está começando a ser criado um corpo de normas que regulem o Gerenciamento de Projetos na Secretaria.
- d) Reconhece-se a importância da existência um corpo de normas que regule o Gerenciamento de Projetos, mas não há iniciativas no momento para tal.
- e) O assunto é ignorado pela gestão.

4.3. Em relação à divulgação do assunto "Gerenciamento de Projetos" na Secretaria:

- a) Foram realizadas iniciativas de sensibilização da importância do Gerenciamento de Projetos com todos os servidores.
- b) Foram realizadas iniciativas de sensibilização da importância do Gerenciamento de Projetos alguns servidores.
- c) Foram realizadas iniciativas de sensibilização da importância do Gerenciamento de Projetos com a alta administração da Secretaria.
- d) Não foram realizadas iniciativas de sensibilização, contudo a importância do Gerenciamento de Projetos é reconhecida
- e) Não foram realizadas quaisquer iniciativas neste sentido.

4.4. Em relação a aceitação do assunto Gerenciamento de Projetos pelos servidores da Secretaria:

- a) O Gerenciamento de Projetos é aceito e reconhecido como importante por todos os servidores há mais de dois anos.
- b) O Gerenciamento de Projetos é aceito e reconhecido como importante por todos os servidores há menos de dois anos.
- c) O reconhecimento do Gerenciamento de Projetos se concentra na alta administração ou está sendo implantado.
- d) Os servidores começam a reconhecer o Gerenciamento de Projetos como algo importante, contudo, ainda há alguma resistência para seu uso.
- e) Não há reconhecimento da importância do Gerenciamento de Projetos entre os servidores.

5. Estímulo para Desempenho

5.1. Em relação a treinamentos externos (Aperfeiçoamento, Especialização, MBA, mestrado, etc.) para os servidores da Secretaria envolvidos com Gerenciamento de Projetos:

- a) A Secretaria estimula tais iniciativas através de vantagens de carreira para todos os envolvidos com projetos, desde que adequadamente justificadas, há mais de dois anos.
- b) A Secretaria estimula tais iniciativas e eventualmente pode oferecer legalmente vantagens de carreira para os participantes, há menos de dois anos.
- c) Estímulos à capacitação em Gerenciamento de Projetos estão concentrados apenas aos servidores da alta administração.
- d) A Secretaria não oferece ou não pode oferecer legalmente nenhuma vantagem de carreira para os participantes.
- e) A Secretaria desconhece ou desestimula a participação em treinamentos/cursos externos.

5.2. Em relação à designação daqueles que serão os gerentes dos portfólios, programas e projetos a cargo do órgão/entidade:

- a) Quase a totalidade destes gerentes é designada fundamentalmente com base em suas competências técnicas há mais de dois anos.
- b) Quase a totalidade destes gerentes é designada fundamentalmente com base em suas competências técnicas há menos de dois anos.
- c) O assunto é visto com seriedade e pretende-se estabelecer diretrizes neste sentido.
- d) A escolha é feita por indicação política.
- e) Não existem quaisquer tipo de critérios estabelecidos para a escolha dos gerentes.

5.3. Em relação a vantagens financeiras legalmente permitidas para alcance dos resultados estabelecidos nos projetos:

- a) As vantagens financeiras para o alcance do sucesso no projeto existem há mais de dois anos.
- b) As vantagens financeiras para o alcance do sucesso no projeto existem há menos de dois anos.
- c) Estão sendo estabelecidas iniciativas neste sentido.

- d) Reconhece-se a importância do assunto mas nenhuma iniciativa foi tomada neste sentido.
- e) Não há pagamento de vantagens em relação ao alcance dos resultados estabelecidos nos projetos.

6. Avaliação de Projetos e Aprendizagem

6.1. Em relação ao acompanhamento (monitoramento e controle) de projetos:

- a) Existe monitoramento e controle há mais de dois anos e isto possui grande influência no desenvolvimento/sucesso dos projetos.
- b) O acompanhamento de projetos é realizado há menos de dois anos.
- c) Ações de acompanhamento foram recentemente implantadas estão sendo desenvolvidas.
- d) O acompanhamento dos projetos existe mas não é feito de maneira metodologicamente organizada.
- e) Não existe qualquer forma de acompanhamento dos projetos.

6.2. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo(s) responsável(is) do projeto com sua equipe:

- a) As reuniões existem há mais de dois anos e já estão consolidadas como prática no desenvolvimento dos projetos.
- b) São organizadas segundo uma disciplina preestabelecida cujos resultados são percebidos por todos os envolvidos no projeto há menos de dois anos.
- c) Estão sendo criadas regras para que reuniões esporádicas aconteçam.
- d) Não existem reuniões e o responsável pelo projeto é o único que o acompanha, sem compartilhar informações ou não existe uma disciplina pré-estabelecida e reuniões ocorrem esporadicamente.
- e) Não existem qualquer tipo de reunião de avaliação do andamento do projeto.

6.3. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto:

- a) Os dados são coletados periodicamente, comparados com o planejamento e ajustados, se necessário, há mais de dois anos.
- b) Os dados são coletados periodicamente, comparados com o planejamento e ajustados, se necessário, há menos de dois anos.
- c) O processo de acompanhamento do projeto existe, porém não é feito de forma disciplinada.
- d) Os dados são coletados periodicamente mas não são realizadas medidas de ajuste.
- e) Não há acompanhamento da execução do projeto.

6.4. Em relação ao histórico de projetos já encerrados:

- a) Existe um banco de dados para registro de aspectos dos projetos encerrados com considerável quantidade de informações em uso há mais de dois anos.
- b) Existe um banco de dados para registro de aspectos dos projetos encerrados com razoável quantidade de informações há menos de dois anos.
- c) Foi iniciada a coleta de informações de projetos encerrados para a criação de um banco de dados.

- d) Existem alguns dados que estão dispersos e por sua difícil acessibilidade não são adequadamente utilizados
- e) Não há qualquer forma de registro de informações sobre projetos encerrados.

6.5. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de Gerenciamento de Projetos existente na Secretaria:

- a) O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) com o objetivo de evoluir no alcance do cumprimento dos objetivos do projeto.
- b) Existe um programa de melhoria contínua que não é bem entendido pelos envolvidos e/ou não funciona e/ou não é utilizado adequadamente.
- c) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- d) O assunto ainda não foi tratado, mas considera-se sua importância.
- e) O assunto não foi tratado e não há perspectiva de desenvolvimento de melhorias para o acompanhamento de projetos.

6.6. Em relação às inconsistências em relação ao planejamento para tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas:

- a) Existe um sistema consolidado para coleta de informações de inconsistências e desenvolvimento de ajustes/correções há mais de dois anos.
- b) Existe um sistema para coleta de informações de inconsistências e desenvolvimento de ajustes/correções há pelo menos dois anos.
- c) Existe um sistema recentemente implantado e está se criando uma cultura para o seu uso.
- d) Há a coleta de informações sobre inconsistências, mas não se percebe a utilização destes dados para correções/ajustes no projeto.
- e) Não há qualquer ação em relação a este assunto.

7. Escritório de Gerenciamento de Projetos

7.1. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria ou da Prefeitura:

- a) Foi implantado e está operando eficientemente há mais de um ano.
- b) Foi implantado há menos de dois anos.
- c) Foi recentemente implantado e está em desenvolvimento.
- d) Reconhece-se a sua importância mas ainda não existem ações para implantá-lo.
- e) Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.

7.2. Quanto à coordenação de recursos compartilhado para projetos na Prefeitura ou Secretaria:

- a) Existe uma coordenação no uso de recursos compartilhados em projetos há mais de dois anos.
- b) Existe uma coordenação no uso de recursos compartilhados em projetos há menos de dois anos.
- c) Estão sendo implantadas ações para a coordenação do uso de recursos compartilhados entre Secretarias.

- d) Reconhece-se a importância da coordenação do uso de recursos compartilhados entre Secretarias, porém não existem iniciativas para o assunto.
- e) Não há qualquer ação voltada à coordenação do uso de recursos compartilhados.

7.3. Quanto ao alinhamento das ações de Gerenciamento de Projetos entre Secretarias:

- a) Existe um alinhamento entre as ações de Gerenciamento de Projetos entre as Secretarias da Administração Municipal há mais de dois anos.
- b) Existe um alinhamento entre as ações de Gerenciamento de Projetos entre as Secretarias da Administração Municipal há menos de dois anos.
- c) Estão sendo implantadas ações para o alinhamento das ações de Gerenciamento de Projetos entre Secretarias.
- d) Reconhece-se a importância do alinhamento das ações de Gerenciamento de Projetos entre Secretarias, porém não existem iniciativas para o assunto.
- e) Não há qualquer ação voltada para o alinhamento das ações de Gerenciamento de Projetos entre Secretarias.

8. Visibilidade dos Gerentes de Projetos

8.1. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos:

- a) Existe um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos há pelo menos dois anos.
- b) Existe um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos há pelo menos dois anos.
- c) Um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos foi recentemente implantado.
- d) Não existe um Sistema de Avaliação conforme descrito nas opções anteriores, mas os gerentes são fortemente estimulados a atingir suas metas.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8.2. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor com ênfase em relacionamentos humanos:

- a) Existe um plano estruturado formal de treinamento há mais de dois anos e a maioria dos responsáveis pelos projetos já passaram por este treinamento.
- b) Existe um plano estruturado formal de treinamento há menos de dois anos e alguns dos responsáveis pelos projetos já passaram por este treinamento.
- c) Tem havido algumas iniciativas de treinamento por parte da Secretaria, mas estão em estágio inicial.
- d) Reconhece-se a importância do aperfeiçoamento das habilidades gerenciais em relacionamentos humanos, mas não há nenhuma iniciativa organizada que estimule isto.
- e) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8.3. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos responsáveis pelos projetos da Secretaria:

- a) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente há mais de dois anos.

- b) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente há menos de dois anos.
- c) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente iniciando neste momento.
- d) O assunto é visto como importante porém não se pretende-se montar um plano neste sentido.
- e) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8.4. Em relação à figura do Gerente de Projetos:

- a) Existe o profissional "Gerente de Projetos" individualizado para a Secretaria.
- b) Existe um profissional com as atribuições de gerencia de projetos que serve a todas as Secretarias do município.
- c) A gerência de projetos é feita por vários profissionais na Secretaria que compartilham estas atividades com outras ou estão sendo desenvolvidas iniciativas para a criação do cargo de Gerente de Projetos para a Secretaria/Administração Municipal.
- d) O assunto é visto como importante porém não se pretende criar o cargo de Gerente de Projetos na Secretaria.
- e) Não existem pessoas que façam o gerenciamento dos projetos da Secretaria.