



MATURIDADE EM PROJETOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO DO DIMENSIONAMENTO DE SEU GERENCIAMENTO

MATURITY IN PUBLIC PROJECTS: A CASE STUDY OF THE DIMENSIONING OF ITS MANAGEMENT

Thiago Cavalcante Nascimento^a, Manoel Veras^b, Claudia Maria Milito^c

^a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, PR, Brasil - Departamento Acadêmico de Gestão e Economia

^b Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN Brasil - Departamento de Ciências Administrativas

^c Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió, AL, Brasil - Departamento de Administração e Contabilidade

Resumo

O presente estudo teve por objetivo avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em secretarias estaduais de uma unidade federativa nacional. Argumenta que a gestão de projetos é uma ferramenta que contribui diretamente para ações que norteiam a Nova Gestão Pública, pois serve como instrumento de governança, inovação e descentralização da autoridade gerencial, além de possibilitar a captação de recursos para financiamento de suas atividades. Metodologicamente, o estudo pode ser considerado qualitativo de caráter exploratório e descritivo no qual foram reunidos gestores de três secretarias estaduais para preenchimento de um formulário de maturidade em gerenciamento de projetos para cada secretaria. Os resultados evidenciam que a gestão de projetos no estado em questão se encontra abaixo dos níveis encontrados em organizações públicas de mesmas características em nível nacional e que o principal gargalo para a melhoria da gestão de projetos recai nos relacionamentos interpessoais das equipes de projetos. Conclui que a realidade encontrada demonstra o despreparo dos gestores públicos locais em conduzir de forma satisfatória seus projetos, o que pode, no médio prazo, se tornar um empecilho para a captação de recursos, na medida em que a competição entre as diferentes unidades da federação se mostra cada vez mais acentuada.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Maturidade em Gestão de Projetos. Nova Gestão Pública

Abstract

This study aimed to evaluate the maturity of project management in state departments of a national federal unit. Argues that project management is a tool that contributes directly to actions that guide the New Public Management, it serves as an instrument of governance, innovation and decentralization of managerial authority, besides facilitating the raising of funds for financing their activities. Methodologically, the study can be considered qualitative exploratory and descriptive in which managers were gathered from three state departments to fill in a form of maturity in project management for each office. The results show that the management of projects in the state in question is below the levels found in public organizations of the same characteristics at the national level and that the main bottleneck for the improvement of project management lies with the interpersonal relationship of the project teams. It concludes that the actual situation shows the unpreparedness of local public managers in leading their projects satisfactorily, which may in the medium term, become an obstacle to fundraising, to the extent that competition among different units of the federation proves increasingly pronounced.

Keywords: Project Management. Project Management Maturity. New Public Management.

1. INTRODUÇÃO

O atendimento das demandas crescentemente complexas da sociedade contemporânea tem pressionado as organizações na atualidade a mudar constantemente, com agilidade e flexibilidade, seu aparato produtivo. Para

responder de forma eficiente a tais requerimentos, essas organizações passam a se utilizar da abordagem de projetos principalmente para a execução de empreendimentos complexos. Prado (2008) ressalta, nesse sentido, que o desafio gerencial da atualidade passa a ser o de desenvolver habilidades no sentido de balancear as restrições que se impõem à gestão de projetos, quais sejam escopo, qualidade, custos e prazos.



Na busca de dimensionar a eficácia do uso de tal instrumental gerencial, a literatura enfoca o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos com o intuito de verificar a aderência de uma determinada organização em atingir os objetivos definidos em seus projetos em estrito atendimento às restrições previamente delimitadas. Tal perspectiva, tanto de atuação quanto de análise, tem sido largamente difundida, sendo utilizada em organizações privadas, públicas e não governamentais. 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.

Nessa ambiência de aprimoramento do aparato gerencial, é possível verificar, no âmbito da administração pública, uma tendência mundial em conduzir, nos últimos anos, uma série de mudanças no sentido de buscar maiores níveis de eficiência e transparência no trato dos interesses da sociedade. Esse processo de transformação contínua surge em decorrência direta de inúmeras pressões sociais que têm compelido aos governantes e à própria burocracia de estado a buscarem respostas mais afirmativas às obrigações constitucionais que a elas se apresentam. O principal argumento deste movimento se apoia na constatação de que a burocracia estatal, na forma em que se encontrava anteriormente, mostrava-se inoperante, insulada, ineficiente e incapaz de responder aos desafios impostos pela sociedade moderna (LYNN JR., 2001).

O conjunto de mudanças mais recentes tem sua origem na Inglaterra ainda na década de 1980, seguida por iniciativas dos Estados Unidos, no governo do então presidente Ronald Reagan. Posteriormente, verifica-se que os demais países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – também passaram a empreender esforços na busca de melhorias de suas instituições públicas. O conjunto de práticas adotadas por estes países estava voltado para a melhoria da *performance* e ao alcance de resultados e passou a ser chamado de *New Public Management* – NPM (MARTINS *et al.*, 2007; PRADO; PÓ, 2007; REZENDE, 2004; 2002).

No Brasil, as ações direcionadas a um maior alinhamento com o movimento gerencial de administração pública, em alta nos países ditos desenvolvidos, tem início na década de 1990 e ganha destaque na agenda federal com a criação, em 1995, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (ABRUCIO, 2007). Com o início dessa reforma, a administração pública brasileira passa a se preocupar de forma mais consistente com o alcance de resultados, com a eficiência administrativa, administração

de contratos, prestação de serviços públicos não-estatais, responsabilização, entre outros.

Os níveis de adequação dos governos municipais, estaduais e do próprio governo federal em relação ao novo modelo gerencial diferem e, em estudo sobre a reforma do estado no federalismo brasileiro, Abrucio (2005) conclui, com base em pesquisa realizada pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE, que os estados brasileiros possuem uma série de problemas como organização de informações, gestão de recursos humanos, articulação com o sistema de planejamento e a adoção de mecanismos de governança, principalmente no âmbito interno do setor público.

Para responder a essas questões que têm pressionado a administração pública brasileira a empreender mudanças que refletem na operacionalização das atividades, verifica-se, entre outras iniciativas, o uso crescente da abordagem de projetos para o desenvolvimento de suas atividades internas e externas. A aprovação para aporte de recursos junto a instituições internacionais, tais como o Banco Mundial, e ao próprio Governo Federal passam a ser condicionadas ao compromisso formal dos diversos órgãos públicos ao alcance de objetivos definidos em projetos. Além disso, o governo, em suas três esferas, passou a acompanhar de forma mais sistemática os projetos desenvolvidos por seus diversos *stakeholders*, no sentido de verificar o alinhamento destes com os resultados esperados pelos governantes.

Em tais cenários, um maior profissionalismo na gestão de projetos públicos passa a ser vital para o alcance de resultados, ou seja, para a prestação de um serviço de melhor qualidade para os cidadãos. Neste sentido, a utilização de mecanismos para medir a maturidade em gerenciamento de projetos pode contribuir diretamente para a aferição do quanto a máquina pública é capaz de atender de forma satisfatória às necessidades cidadãs. A partir de um diagnóstico aprofundado sobre a condução de projetos na esfera pública, os gestores estarão aptos a traçar diretrizes para a melhoria de sua gestão.

Apesar de todo esse esforço em empreender melhorias a partir do uso de projetos, pesquisa realizada por Prado *et Archibald* (2009) junto a instituições públicas, privadas e do terceiro setor constatou que as organizações públicas da administração direta e indireta estariam entre as que apresentam menores índices em maturidade em gerenciamento de projetos. Pode-se depreender daí que o uso de uma abordagem de projeto pelo poder público não está sendo acompanhada de uma mobilização em igual intensidade no acompanhamento dos resultados alcançados.



Com o intuito de reduzir tal lacuna e focar a atenção no dimensionamento da atuação de projetos públicos de um determinado caso específico no Brasil, o presente estudo tem como objetivo avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos em secretarias estaduais de uma unidade federativa nacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo deste capítulo, discorrer-se-á sobre os principais temas que envolveram o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, são apresentadas as principais características e a origem do paradigma gerencial de administração pública, também conhecido como Nova Gestão Pública. A seguir, é discutida a tendência atual de gestão nas organizações públicas, no uso de abordagem de projetos. Para atender a questão principal do artigo, o capítulo é encerrado enfocando a maturidade no gerenciamento de projetos, com especial atenção à sua relevância prática.

2.1 A Nova Gestão Pública – Origem e Principais Características

O paradigma gerencial de administração pública surge, em meados da década de 1980, como resposta ao cenário de recessão econômica em decorrência de uma série de fatores como crises do petróleo de 1973 e 1979, ingovernabilidade, elevado comprometimento fiscal e mudanças nas estruturas sociais ocasionadas pelo processo de globalização e dos avanços tecnológicos (ABRUCIO, 1997).

Esta orientação tem sido associada implícita e explicitamente a abordagens teóricas de natureza neoliberal, como a teoria da escolha pública, na tentativa de buscar maior flexibilidade e aumento da eficiência do estado (BARBERIS, 1998). Neste sentido, Samarantunge *et al* (2008) argumentam que a NGP corresponde a um rótulo que implica em uma série de reformas com o objetivo de inserir mecanismos de mercado na administração pública, orientando suas ações ao alcance de resultados.

Pollit (1995) cita uma série de características que nortearam as reformas administrativas nos países membros da OCDE, como redução de custos, transparência na alocação de recursos, desagregação das estruturas burocráticas em pequenas agências, descentralização da autoridade gerencial, reestruturação de contratos de servidores públicos, aumento da ênfase na qualidade dos serviços, entre outras. Giacomo (2005), Maeschalck (2004) e Keating (2001) elencam outras características que também fundamentam as reformas administrativas, como inovação, responsabilização, governança, contratualização, eficiência e eficácia.

Para responder às essas características que fundamentam a reforma administrativa, o Brasil, de forma semelhante aos

países membros da OCDE, também iniciou uma reforma administrativa buscando melhorar a eficiência de sua estrutura burocrática. Um dos instrumentos que passaram a ser utilizados foi o da gestão por projetos (MARTINS *et MARINI*, 2010) no intuito de orientar as ações a alcance de resultados.

A gestão de projetos se destaca no bojo da reforma, pois consiste em uma ferramenta que facilita a descentralização do processo de tomadas de decisão, vincula os recursos empregados a resultados, possibilita maior alinhamento das ações com objetivos estratégicos, aperfeiçoa o desempenho organizacional, incrementa a previsibilidade de resultados, estimula processos de inovação, além de servir como uma ferramenta de governança (SILVEIRA, 2008; STEFANOVIC, 2007; KERZNER, 2006).

É em decorrência desta série de mudanças que Keating (2001) argumenta que a Nova Gestão Pública não envolve apenas a utilização de mecanismos oriundos da iniciativa privada, mas também uma mudança cultural de paradigma que tenta combinar modernas práticas de gestão com uma lógica de dinâmica econômica, sem perder o núcleo central dos serviços públicos, ou seja, o atendimento das necessidades da população.

No Brasil, as iniciativas no bojo da NGP foram traçadas após diagnóstico que enfatizava falhas na Constituição de 1988, apoiando-se nas tentativas de aprendizado obtido por meio da experiência internacional recente, culminando com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995 (ABRUCIO, 2007). Este plano foi estruturado, basicamente, em três pontos: 1) definição de objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; 2) garantia de autonomia para o administrador público no que tange à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, à sua disposição para a consecução dos objetivos fixados e; 3) controle dos resultados (BRASIL, 1995).

Este modelo pregava uma série de mudanças que, apesar de não terem sido realizadas, causaram um “choque cultural”, espalhando os conceitos norteados da reforma ao longo do país e dos diversos governos subnacionais, o que conseqüentemente possibilitou uma série de inovações na administração pública brasileira ao longo dos últimos anos (ABRUCIO, 2007, p. 72).

É este processo de mudança que leva a ENAP (2009) a afirmar que a administração pública brasileira tem se esforçado em busca de uma maior profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e prestar melhores serviços à sociedade por meio de um empenho geral em relação a processos de regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e busca por maiores níveis de profissionalização, tanto em âmbitos federais, quanto estaduais e municipais.



É neste sentido que a gestão de projetos pode servir como uma importante ferramenta para a melhoria dos serviços públicos e da forma de atuação das organizações públicas, elevando os níveis de competição nacional, uma vez que a obtenção de recursos públicos também ocorre mediante a aprovação de projetos.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Um projeto, segundo Kerzner (2001), diz respeito a uma série de atividades e tarefas com um objetivo específico, que possui começo, meio e fim definidos. Para sua execução, consomem recursos materiais e humanos com características multifuncionais na medida em que atravessam diversas linhas funcionais da estrutura organizacional. Essa definição de Kerzner (2001) está diretamente alinhada com o guia de melhores práticas PMBOK (2008) que enfatiza o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com início e fim previamente determinados.

O PMBOK (2008, p. 12) conceitua o gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades,

ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus objetivos”. Dentro desta definição, é possível verificar a relação direta da gestão dos projetos com os processos organizacionais, sendo estes um dos pilares para o sucesso de um projeto. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos consiste em uma área de especialização da gestão empresarial, semelhante a outras áreas de atuação funcionais das organizações, usada para realizar uma série de objetivos, estratégias e tarefas dentro de um cronograma e orçamento bem definidos (SRIVANNABOON *et al.* MILOSEVIC, 2006).

De acordo com a definição de gerenciamento de projetos, um dos pontos relevantes a ser observado é que se trata de uma área de especialização da gestão empresarial. Essa especialização está centrada em elementos específicos de que se reveste a gestão com base em projetos que a diferencia da tradicional abordagem focada em processos rotineiros das organizações. O quadro abaixo explicita as diferenças básicas entre essas duas dinâmicas de atuação organizacional:

Quadro 01 – Diferença entre a gestão de projetos e o gerenciamento em geral

Gerenciamento de Projetos	Gerenciamento em Geral
Não há rotina, por isso todas as atividades devem ser gerenciadas;	Atividades são rotineiras, permitindo o gerenciamento por exceção;
Falta de rotina provoca alto nível de conflito, o que torna a habilidade de gestão de conflitos muito importante;	Devido à rotina, há baixo nível de conflito;
O sucesso depende criticamente de bom planejamento;	Sucesso é menos dependente de planejamento. Orçamento futuro é geralmente uma alteração de orçamento passado
O trabalho necessariamente deve ser realizado cruzando fronteiras organizacionais, em função da multidisciplinaridade exigida pelos projetos;	A maior parte do trabalho rotineiro é realizada dentro de setores e departamentos. Interação com outros setores existe, mas não é substancial
Geralmente, o gerente do projeto tem pouca autoridade sobre a equipe de projeto e não há relação de subordinação entre o gerente e sua equipe.	Relações de subordinação bem definidas, com autoridade clara do gerente sobre sua equipe.

Fonte: Manterl *et al.* (2004) apud Spelta (2009)

A partir de intensificação de sua utilização, é possível verificar, nos últimos anos, uma evolução na forma de conceituar o gerenciamento de projetos. Na visão tradicional, o gestor de projetos era, em geral, um especialista contratado por empresas de engenharia para desenvolver uma nova perspectiva de atuação dentro das organizações. Numa perspectiva mais atualizada, o gestor de projetos encontra-se em diferentes instâncias organizacionais em

posições tanto médias quanto superiores dos organogramas organizacionais (BARBER, 2004).

Esta mudança de paradigma foi acentuada ainda mais nos últimos anos, tornando vital a figura de gestor de projetos que, dentro de empresa, tem a função de melhorar a eficiência e a previsibilidade dos projetos organizacionais com vistas ao sucesso de seus resultados. Tal posição tem



acentuado a demanda por profissionais qualificados nesta área tendo em vista o diferencial que podem proporcionar tanto para instituições públicas quanto para as de natureza privada.

O raciocínio básico subjacente ao gerenciamento de projetos na maioria dos artigos e textos publicados em revistas, como o *Project Management Journal*, diz respeito à adoção de práticas de gerenciamento de projetos como uma forma de enfrentar e resolver os complexos problemas enfrentados pelas organizações (SÖDERLUND, 2004). Em termos de complexidade, as organizações públicas não são diferentes, principalmente por terem que enfrentar um conflito fundamental que é o de ter que se adaptar às transformações e inovações impostas pelo ambiente contemporâneo e, ao mesmo tempo, ter que conviver com os procedimentos de menor velocidade de uma dinâmica burocrática arraigada em sua cultura intrínseca (PIRES et MACÊDO, 2006).

Em decorrência dessa ambiência de crescente complexidade que envolve as organizações modernas, independente de sua natureza, os estudos em gerenciamento de projetos evoluíram, seja por meio de trabalhos puramente empíricos, por aqueles que adotam uma postura essencialmente teórica ou ainda aqueles que buscam mesclar ambas as abordagens de análise. Independente da abordagem assumida, vários são os focos específicos estudados na área de gestão de projetos. Entre eles, pode-se destacar a forma de atuação dos escritórios de gerenciamento de projetos; os riscos inerentes a esse tipo de gestão; o ciclo de vida dos projetos e seus impactos nas organizações; alinhamento estratégico dos projetos como também o da maturidade em seu gerenciamento.

2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos se relaciona ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos utilizados por uma organização (JUCÁ JR. et AMARAL, 2005). Kerzner (2006) considera a maturidade em gestão de projetos nada mais do que o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucessos dos projetos. Outra definição pode ser encontrada em Vergopia (2008), que conceitua a maturidade em gerenciamento de projetos como o quanto uma organização é capaz de terminar seus projetos dentro de especificações como prazo e orçamento de uma forma consistente.

O posicionamento dos diversos autores que vêm ao longo dos últimos anos trabalhando com a temática converge no sentido de refletir sobre a busca de objetivos

organizacionais por meio da melhoria contínua em gerenciamento de projetos. Além disso, enfocam a utilização de “conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas, sistemas e processos” (PEREIRA, 2007, p. 27) além de descrever em que medida uma organização consegue concluir de forma consistente um projeto (VERGOPIA, 2008).

Para Kerzner (2006, p.216), todas as organizações que assumem o trabalho por projetos acabam atingindo algum grau de maturidade em sua gestão. Esse grau de atingimento da maturidade pode ser identificada em uma área funcional específica, em uma unidade inteira ou mesmo em uma divisão. No entanto, isto normalmente não ocorre em curto prazo, podendo-se levar até mesmo décadas para atingir um primeiro nível de amadurecimento. Para o autor “o grau de percepção da necessidade da gestão de projetos é, normalmente, o fator que define a rapidez com que a mudança vai ocorrer”. Essa percepção é responsável por mudanças na organização a partir da aceitação de que a maturidade será alcançada no âmbito da evolução (e melhoria) dos processos de gerenciamento de projetos.

A ascensão de estudos e elaboração de diversos modelos de avaliação de maturidade em gestão de projetos tem início na década de 1990, com base no modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de software (SW-CMM) desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o Systems Engineering Institute – SEI. O foco dessa metodologia de análise é centrada em aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de software (PRADO, 2008; PEREIRA, 2007).

Com a ampliação deste modelo, o conceito de maturidade – cuja origem remonta à Gestão da Qualidade Total – começa a ser aplicado no gerenciamento de projetos, integralizando a perspectiva de que as organizações avançam através de uma série de níveis de maturidade com objetivo de melhorar a qualidade dos processos de desenvolvimento de software (SIDENKO, 2006). Esta apropriação do conceito de maturidade para o gerenciamento de softwares possibilitou sua expansão para o gerenciamento de projetos de qualquer natureza (SIDENKO, 2006).

Nesta perspectiva, surgiram diversas metodologias de diagnóstico do nível de maturidade em gerenciamento de projetos com destaque para o *Organizational Project Management Maturity Model* – OPM3, o *Capability Maturity Model* – CMM, *Capability Maturity Model Integration* – CMMi, o *Project Management Maturity Model* – PMMM e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP. Este último foi desenvolvido no Brasil através de pesquisa realizada por Prado (2008) em instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

O pressuposto básico de todos estes modelos diz respeito à capacidade das organizações atingirem, com base em objetivos pré-determinados, elevado desempenho de



seus projetos por meio de uma série de procedimentos consistentes (VERGOPIA, 2008). De forma geral, os modelos de maturidade visam integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de aprimorar o desempenho organizacional (YAZICI, 2009). Os estudos nesta área também se destacam no cenário organizacional e acadêmico através da tentativa de compreender as razões pelas quais alguns projetos falham e outros não. Como consequência, torna-se possível desenvolver métodos que garantam sustentabilidade no sucesso dos projetos por meio de processos consistentes de seu gerenciamento (SIDENKO, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP

Dentre as diversas ferramentas para avaliação do nível de maturidade de uma organização ou de um setor organizacional específico, o presente estudo adotou como base para a metodologia de análise o modelo desenvolvido

por Prado (2008). A escolha deste instrumento deve-se ao fato de que outros instrumentos como, por exemplo, o OPM3 (2003) e o PMMM, desenvolvido por Kerzner (2001), serem extremamente extensos e também por terem sido desenvolvidos em uma perspectiva alheia à brasileira. O instrumento desenvolvido por Prado (2008), ao contrário, consegue avaliar a maturidade por meio de um instrumento com número reduzido de questões e ter sido validado pelo uso em organizações públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil.

Prado (2008) segmenta seu modelo de maturidade em dois níveis, o Setorial e o Corporativo. Para cada um desses níveis, são utilizadas metodologias distintas. O modelo departamental (ou setorial) deve ser aplicado a setores isolados de uma organização e o modelo corporativo foi criado para permitir uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, com a determinação de que o setor corporativo ou estratégico da organização deve participar diretamente do processo de coleta de dados. No caso da presente pesquisa, utilizou-se o modelo setorial cuja estrutura está representada na figura a seguir:

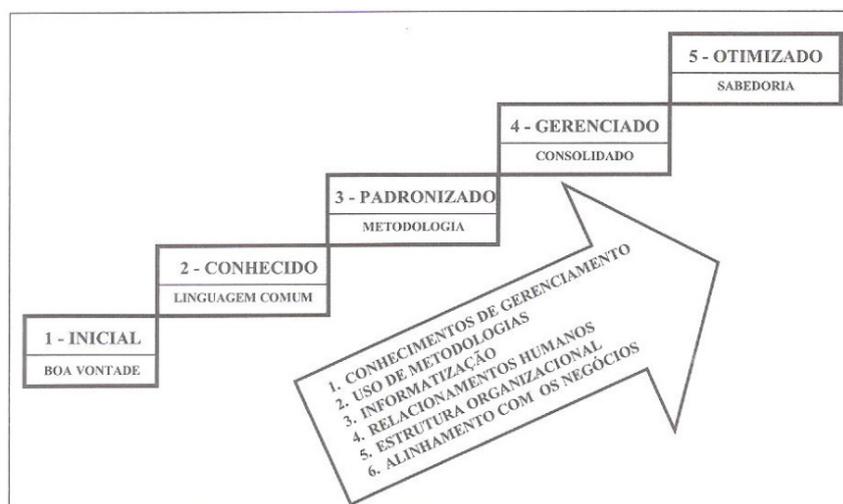


Figura 01 – Dimensões e Variáveis do Modelo MMGP

Fonte: Prado (2008).

O modelo está estruturado em cinco níveis que caracterizam avanços da organização em termos de maturidade no gerenciamento de seus projetos. Pode-se verificar que, a cada degrau que se avança, a organização assume uma postura mais comprometida com esse tipo de abordagem gerencial. Além disso, o modelo é permeado por seis variáveis de análise que correspondem aos elementos considerados necessários para conduzir projetos: conhecimento de gerenciamento; uso de metodologia; uso de informatização; competência comportamental (relacionamentos humanos harmoniosos); uso de adequada estrutura organizacional; alinhamento com os objetivos da organização. Ao confrontar os níveis com as variáveis

consideradas, pode-se verificar possibilidades reais que vão de um estágio inicial, no qual a gestão de projetos ocorre de forma desestruturada por meio da boa vontade dos funcionários até um nível de otimização da gestão, no qual se busca a melhoria contínua consistente da gestão dos projetos organizacionais.

As principais características do instrumento são: 1) ser pequeno, simples, confiável, coerente; 2) poder ser utilizado para diferentes categorias de projetos; 3) ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos; 4) poder ser utilizado para estabelecer um plano de crescimento; 5) indicar



um coeficiente geral de maturidade e 6) ser aderente à terminologia utilização no guia PMBOK e no Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos – RBC (PRADO, 2008).

O modelo de Prado (2008) contempla pontos críticos na literatura de gerenciamento de projetos como os processos, pessoas, tecnologias e estratégia das organizações. Também é caracterizado por possibilitar avaliação para projetos de qualquer natureza, por meio de um esquema de avaliação disciplinado e organizado que gera informações específicas para a criação de planos de crescimento da maturidade (NORO, 2006).

O instrumento é composto por 40 questões segmentadas igualmente em quatro blocos que representam a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo. As trinta questões iniciais são formadas por questões em escala ordinal de cinco pontos que represem cenários em que a organização pode se encontrar completamente aderente à variável, como também pode não haver realizado nenhuma ação naquele sentido. Este é um dos pontos de destaque do modelo, visto que são apresentados diversos níveis para mensurar uma mesma capacidade, indicando diferentes cenários para o crescimento de cada aspecto de gerenciamento de projetos, enquanto os modelos PMMM e OPM3 não permitem a visualização deste crescimento (SANTOS, 2009). As últimas dez questões seguem uma estrutura diferente, pois são realizadas em escala nominal de natureza dicotômica, com o intuito de verificar se alguns aspectos de gerenciamento de projetos já se encontram consolidados ou não na organização, sem a permissão de um posicionamento intermediário.

3.2 Operacionalização da Pesquisa

Para a consecução do objetivo deste estudo, a postura metodológica utilizada pode ser considerada como qualitativa em relação à natureza e exploratória e descritiva em relação ao objeto de estudo. O estudo foi realizado em três secretarias estaduais (Segurança, Infraestrutura e Administração) no qual o processo de coleta de dados ocorreu *in loco* por meio do instrumento estruturado proposto por Prado (2008). A aplicação desse instrumento de análise foi feito junto aos coordenadores e subcoordenadores das secretarias anteriormente citadas.

O processo de aplicação do instrumento de coleta de dados se deu por meio de reuniões específicas nas quais os coordenadores e subcoordenadores foram convidados a discutir e preencher, em conjunto, o questionário de maturidade desenvolvido por Prado (2008). A utilização deste procedimento coletivo teve o intuito de reduzir possíveis efeitos individuais de percepção e fazer com

que o grupo encontrasse um padrão de respostas que caracterizasse um consenso sobre a realidade da secretaria em que trabalhavam.

Desta forma, foram aplicados três questionários para o processo de análise. A partir das respostas obtidas, houve o cálculo dos índices de maturidade definidos pelo modelo de Prado (2008). Este procedimento de tabulação ocorreu por meio de um sistema *online* desenvolvido pelo autor do modelo e disponibilizado gratuitamente para pesquisadores, estudantes e profissionais da área de gerenciamento de projetos por meio do *link* www.maturityresearch.com.

Através desta ferramenta, foi possível identificar o coeficiente geral de maturidade em gerenciamento de projetos numa escala de 1 a 5 de acordo com os níveis de maturidade propostos no modelo. Além disso, obtêm-se os resultados obtidos por cada uma das variáveis presentes no estudo (conhecimento de gerenciamento, uso de metodologia, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios) em uma escala percentual.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo desta seção, são apresentados os resultados encontrados ao longo do processo de coleta de dados junto aos gestores de núcleos, responsáveis diretos pela gestão de projetos desenvolvidos nas três secretarias estaduais estudadas. Estes resultados são apresentados primeiramente por meio da análise individual dos níveis de maturidade. A seguir, discorre-se sobre os resultados em torno das variáveis do modelo MMGP. Por fim, os resultados encontrados no caso estudado são comparados com coeficientes encontrados na literatura.

A Secretaria de Administração e Recursos Humanos é responsável na estrutura formal da gestão do estado nas questões que envolvem diretamente seus colaboradores. Em termos operacionais, elabora e executa programas de treinamento e capacitação no âmbito de desenvolvimento de seu pessoal. No que se refere a recrutamento e seleção, assume o compromisso de conduzir concursos públicos para provimento de suas vagas de trabalho. Além disso, possui a prerrogativa de elaborar folha de pagamento como também de conduzir várias atividades envolvendo seus servidores e pensionistas.

A Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social é composta pela Polícia Civil, Militar, Corpo de Bombeiros, Corregedoria Geral do Estado, entre outras coordenadorias que têm por objetivo a execução de ações de fiscalização e controle, prevenção da segurança pública, apurações penais, realizar atividades de investigação e inteligência, operações de prevenção à criminalidade, entre outras. Além disso, também executa projetos de ordem



social em escolas públicas e privadas atendendo pais e alunos com o intuito de atuar de forma mais consistente contra o uso de entorpecentes por adolescentes.

A terceira e última secretaria estadual presente neste estudo foi a de Infraestrutura, responsável diretamente por uma série de projetos relacionados à viação, trânsito e qualquer obra de engenharia de interesse da administração direta do Estado, bem como a gestão de projetos com aportes do Governo Federal.

Os projetos desenvolvidos e/ou controlados pela

secretaria são desenvolvidos internamente ou por meio de empresas de engenharia terceirizadas através de uma série de contratos, acordos e convênios que tornam ainda mais complexa a gestão de seus projetos, pela inexistência de um padrão de contratação de terceiros, o que exige elevado conhecimento jurídico dos envolvidos para lidar com especificidades firmadas em cada um destes tipos de documentos.

Por meio do processo de análise, foi possível verificar o posicionamento das secretarias ao longo de cada um dos níveis do modelo, como é possível verificar na figura a seguir:

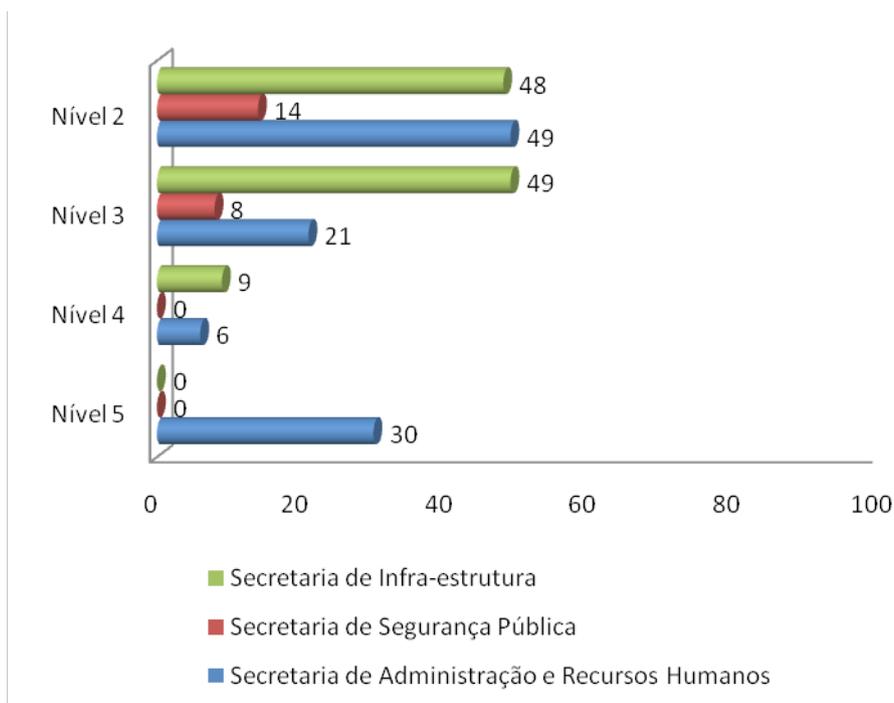


Gráfico 01 – Aderência aos Níveis de Maturidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Como é possível observar, o nível com o maior representatividade nas respostas foi o segundo que, de acordo com Prado (2008), corresponde a um nível de iniciativas isoladas no qual se tenta, por meio de esforço coletivo, criar uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos (realização de cursos, participação em eventos, aquisição de softwares, identificação dos principais envolvidos e outros). Tais iniciativas agem de forma a tornar os conceitos de gestão de projetos e as atividades que o permeiam facilmente compreensíveis para todos os envolvidos. Isso demonstra a baixa preocupação da Secretaria de Segurança Pública em sequer estruturar sua base para a atuação sob projetos. As demais empenham esforços iniciais para criar as condições mínimas para esse tipo de atuação.

Os resultados encontrados para o terceiro nível que pode ser considerado como o de implantação dos conhecimentos

adquiridos no nível 2, relacionados às ações iniciais de estruturação do ambiente de trabalho (criação e implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos adequados aos recursos disponíveis na organização), já apontam para uma maior dificuldade em avançar nos esforços de trabalho por projetos. Apenas a Secretaria de Infraestrutura mantém o mesmo patamar de maturidade verificado no nível anterior. As demais secretarias analisadas apresentam redução significativa para os seus próprios padrões aferidos no nível anterior.

No nível 4 do modelo, os resultados encontrados reforçam as dificuldades que já foram evidenciadas anteriormente. Há redução significativa das ações que são, por excelência, relativas à implantação da abordagem por projetos (treinamento avançado, benchmarking, alinhamento dos projetos com objetivos estratégicos, criação de banco de dados, identificação de causas de desvio de metas entre



outros). Pode-se afirmar haver coerência nos dados pois, na medida em que o nível de maturidade nos níveis 2 e 3 variam de embrionário a intermediários, é de se esperar que ainda se verifiquem poucas iniciativas no nível 4.

O nível 5 do modelo apresenta ações de redefinição e aprimoramento de iniciativas em gestão de projetos já consolidadas (identificação de ferramentas para otimização de processos de tempo, custo e qualidade). Já é possível verificar na Secretaria de Administração e Recursos Humanos ações, mesmo que iniciais, neste estágio mais avanço de gestão de projetos. Isso evidencia uma preocupação equivocada por parte dos gestores em realizar atividades sem a consolidação da estrutura básica para a gestão de projetos.

Apesar de se tratar de uma temática recente na administração pública, as secretarias demonstram preocupação em iniciar trabalhos com foco nessa abordagem. Dentre as secretarias estudadas, destacam-se as ações em desenvolvimento nas de Administração e Recursos Humanos e Infraestrutura que já se encontram em estágio mais avançado nos esforços de consolidação da base que orientará sua ação efetiva por projetos. Pode-se ressaltar, inclusive, que a secretaria de Administração e Recursos Humanos, ao empreender ações que seriam relativas ao nível mais avançado do modelo (nível 5), sem ter consolidado os anteriores, apresenta sentido de urgência em efetivar trabalho por projetos.

No que concerne aos níveis de maturidade obtidos pela secretaria de Infraestrutura, verifica-se coerência das ações

com o modelo teórico utilizado. No entanto, por se tratar de um setor de trabalho que tradicionalmente atua sob a ótica de projetos, a redução do nível 3 para o nível 4, evidencia que os resultados obtidos ao longo dos dois primeiros níveis não representam, necessariamente, um alinhamento com os pressupostos da Nova Gestão Pública, e sim a continuidade do que se faz tradicionalmente na área de atuação.

Os resultados empíricos observados na secretaria de Segurança Pública apresentam coerência com o modelo teórico utilizado para a presente análise. Esse fato pode servir de alerta para os gestores públicos do quanto essa secretaria carece de compromisso com a melhoria efetiva de suas ações na atividade fim. Em se tratando de área de atuação de elevada sensibilidade no contexto brasileiro, a segurança pública demanda novas formas de abordagem para responder as exigências de efetividade propostas no bojo da Nova Gestão Pública. Essas iniciativas diferenciadas exigem uma abordagem por projetos que não está sendo verificada na realidade pesquisada.

Após a análise dos diferentes níveis de maturidade em gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais, o Gráfico 2 apresenta a aderência destas secretarias às dimensões do modelo proposto por Prado (2008). De maneira geral, os resultados, por variável, encontrados nas secretarias estudadas apresentam índices ainda problemáticos se comparados ao patamar de 40% estabelecido por Prado et Archibald (2009), uma vez que apenas uma secretaria conseguiu superar este patamar em uma das variáveis do modelo.

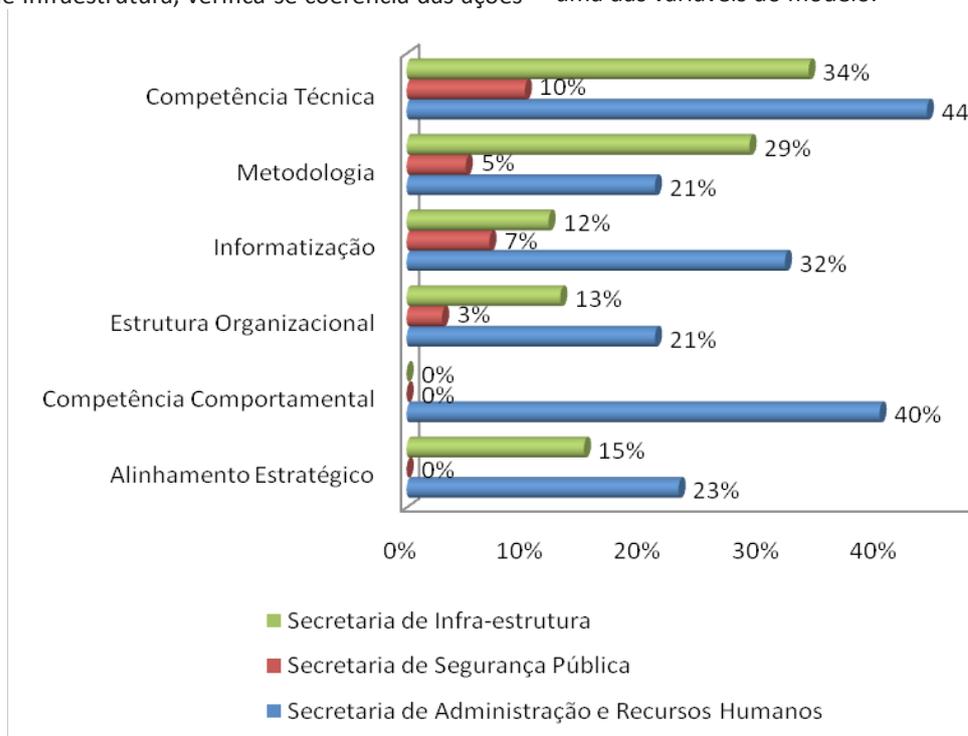


Gráfico 02 – Aderência às Variáveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)



Na dimensão competência técnica, relacionada ao conhecimento dos gestores sobre gerenciamento de projetos e gestão em geral, verifica-se que a Secretaria de Administração e Recursos Humanos apresenta um corpo técnico com níveis mais elevados de conhecimento de suas atividades fins e, de forma semelhante, com pequena diferença, encontra-se a Secretaria de Infraestrutura. O destaque negativo fica para a Secretaria de Segurança Pública com índice inexpressivo em comparação com as demais, evidenciando problemas já abordados ao longo da análise dos níveis de maturidade e indicando gestores com pouca preocupação com sua capacitação em gerenciamento.

A dimensão metodologia que se refere especificamente a gerenciamento de projetos (mapeamento e padronização de processos de gestão de projetos, adoção de ferramenta computacional, estabelecimento de cronograma, EAP) já apresenta resultados mais modestos em todas as secretarias de forma proporcional à dimensão competência técnica. A secretaria de Infraestrutura apresenta desempenho ligeiramente superior às demais, o que pode ser considerado um resultado natural em decorrência das características dos trabalhos executados pela secretaria que já possui conhecimento metodológico básico sobre gerenciamento de projetos. O baixo índice encontrado na secretaria de Segurança Pública pode refletir o preparo técnico inadequado que traria problemas à estruturação de uma metodologia de gestão de projetos.

Na dimensão informatização, a Secretaria de Administração e Recursos Humanos se destaca entre as demais que apresentam níveis menos expressivos. Há que se ressaltar que o Núcleo de Informática do Estado está diretamente subordinado a esta secretaria e funciona em seu espaço físico, o que pode justificar essa diferença. No contexto do modelo proposto por Prado (2008), o grau de informatização das organizações em relação a aspectos de gerenciamento de projetos pode contribuir para ganhos de eficiência em torno de seus processos inerentes. Além disso, essa informatização possibilita limitar o acesso a informações estratégicas para pessoas específicas e disponibilizar aos gestores informações sobre o desempenho dos projetos, tais como o volume de recursos utilizados, tempo empreendido nas atividades e outros indicadores que podem contribuir para uma gestão mais eficaz. Esse imperativo informacional se mostra diretamente alinhado com ações de administrativas das organizações públicas em suas diferentes esferas que têm ampliado o nível de informatização de suas rotinas.

A estrutura organizacional se refere a uma estruturação que atenda minimamente às necessidades de execução dos projetos organizacionais, ou seja, não é necessário que a estrutura seja completamente voltada para a gestão de projetos, mas que leve em consideração aspectos que não apresente entraves ao desenvolvimento dos projetos.

Os níveis verificados diminuem em relação às variáveis anteriores em todas as secretarias. Esse resultado demonstra que, apesar do empenho de preparação e envolvimento com projetos, a estrutura estritamente burocrática ainda prevalece, sendo pouco colaborativa com o ambiente de projetos.

Em relação à competência comportamental, direcionada à motivação para o trabalho, relacionamento entre colaboradores e conflitos negativos, verifica-se que as secretarias de Segurança Pública e de Infraestrutura, possuem ambientes de relacionamentos interpessoais inadequados para a gestão de projetos. Estes resultados são semelhantes ao cenário encontrado por Prado *et Archibald* (2009) com organizações públicas da administração direta, evidenciando que problemas de gestão de pessoas no âmbito de gerenciamento de projetos são presentes neste tipo de organização ao longo de todo o território nacional.

Há de se destacar que, apesar da baixa aderência alcançada em relação à competência comportamental, Marconi *et Levy* (2010) afirmam que cursos em decorrência do cenário enfrentado contemporaneamente pelas organizações públicas têm-se investido de forma cada vez mais atuante em cursos de capacitação gerencial, uma vez que existe o pressuposto de que a melhoria dos serviços públicos depende diretamente de melhorias na gestão do aparelho de Estado. Os resultados podem evidenciar que a forma sob a qual está se trabalhando a competência técnica não implica, necessariamente, no enfoque de aspectos comportamentais relevantes para a melhoria dos serviços prestados.

Ao tratar da questão de alinhamento estratégico, o modelo de análise esclarece que não é necessária a existência de um planejamento estratégico formalizado. O alinhamento esperado refere-se aos propósitos organizacionais, mesmo que implícitos. Nas secretarias estudadas, os índices obtidos sinalizam que os projetos não se encontram em consonância com as expectativas esperadas para a organização. Neste cenário, a secretaria de Segurança Pública aparece, mais uma vez, em grau de inferioridade com as demais.

Analisando-se de forma conjunta os indicadores de cada uma das secretarias, é possível observar que a secretaria de Infraestrutura apresenta seus melhores resultados nos indicadores de competência técnica e metodologia. Nos demais, o cenário encontrado pode evidenciar que os índices de menor representatividade correspondem a algumas ações isoladas, sem que haja, de fato, um esforço concertado de criação e manutenção de uma ambiência propícia ao desenvolvimento de projetos. O coeficiente geral de maturidade obtido foi igual a 2,06, indicando que, de forma geral, a organização se encontra em um estágio de criação e consolidação de uma linguagem comum em gerenciamento de projetos (PRADO, 2008).



A secretaria de Segurança Pública que apresentou o índice de maturidade em gerenciamento de projetos igual a 1,22 pode ser considerada a que não realizou esforços consistentes para a implantação de qualquer prática de gerenciamento de projetos (PRADO, 2008). O índice obtido é compatível com os resultados encontrados ao longo das variáveis de análise utilizadas, ao se apresentarem, todas elas, inexpressivas.

Em relação à secretaria de Administração e Recursos Humanos, as variáveis são a de melhor distribuição, indicando iniciativas em todas as coordenadorias para a existência de gestão de projetos. Pode-se destacar o resultado verificado na competência comportamental que, além de ser bastante superior às das demais secretarias, encontra-se em um patamar considerado razoável na literatura (PRADO *et* ARCHIBALD, 2009). O coeficiente geral de 2,06 encontrado por esta secretaria sinaliza, da mesma forma que a secretaria de Infraestrutura, que estão sendo estruturados esforços iniciais em torno da gestão de projetos.

A igualdade de resultados no índice de maturidade em gerenciamento de projetos por parte da secretaria de

Administração e de Recursos Humanos com a secretaria de Infraestrutura significa que ambas se encontram no mesmo patamar sobre o fenômeno. No entanto, as ações em desenvolvimento são distribuídas de maneira diferenciada. Enquanto a secretaria de Infraestrutura se encontra preocupada em estruturar uma base de gerenciamento de projetos para a seguir se lançar às ações de consolidação, a secretaria de Administração e Recursos Humanos se mostra tão preocupada em empreender essa perspectiva de trabalho que, de alguma forma, negligencia a aprendizagem e o estabelecimento de rotinas importantes e se lança em práticas avançadas de gerenciamento de projetos.

Após a análise dos resultados, empreendeu-se uma comparação com os indicadores de maturidade obtidos por Prado *et* Archibald (2009) em nível nacional para se verificar a situação do caso estudado em referência a organizações públicas no mesmo segmento no Brasil. Esta literatura apresenta os índices ao longo de três levantamentos ocorridos nos anos de 2005, 2006 e 2008 e a figura a seguir os compara com os resultados encontrados nesta pesquisa com dados coletados no ano de 2010.

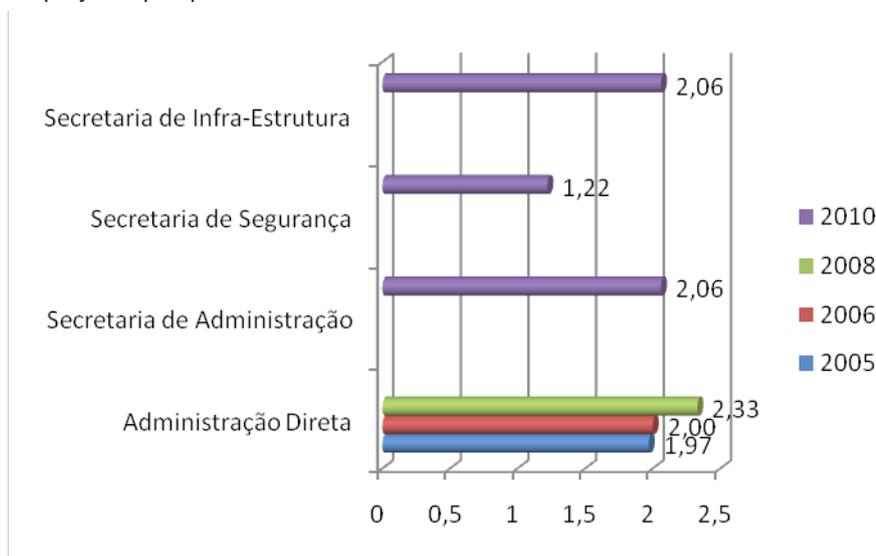


Gráfico 03 – Comparação dos Resultados

Fonte: Prado *et* Archibald (2009); Dados da Pesquisa (2012).

Por meio da análise dos dados de Prado *et* Archibald (2009), fica claro o avanço das organizações públicas da administração direta em relação ao gerenciamento de projetos, dado que os índices de maturidade avançam ao longo do período. Os resultados de Prado *et* Archibald (2009) revelam um esforço do setor público em melhorar suas práticas de trabalho em gerenciamento de projetos, como proposto no bojo de propostas da Nova Gestão Pública por busca de alcances sistemáticos de resultados. Caso este avanço se mantenha, é de se esperar que o índice de 2010 seja superior ao de 2008.

Situando as secretarias pesquisadas neste estudo, é possível verificar que a realidade encontrada em 2010

revela-se aquém dos índices brasileiros aferidos no ano de 2008 por Prado *et* Archibald (2009). Isso revela a necessidade dos gestores do estado em empreender diretrizes mais consistentes de gestão de projetos, no sentido de criar as condições de permanência de trabalhos articulados com foco em resultados, independente das políticas governamentais e da alternância de poder.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar responder o objetivo de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de um governo estadual por meio da metodologia desenvolvida por Prado (2008), foi



possível verificar que os níveis de maturidade encontrados são baixos tanto em comparação com os parâmetros definidos na metodologia utilizada, quanto em relação aos indicadores nacionais divulgados por Prado *et Archibald* (2009).

Tais resultados podem indicar a inexistência de uma política unificada de gestão de projetos. Por um lado, há uma secretaria que não possui os parâmetros iniciais para se dar início a trabalhos em gerenciamento de projetos. Nas demais, que possuem o mesmo nível geral, as discrepâncias entre as variáveis de análise evidenciam esforços em sentidos diferenciados, o que reforça que as iniciativas são fragmentadas em cada uma das secretarias, não obedecendo a uma lógica geral norteadora estabelecida pelo governo do estado.

No intuito de responder aos anseios e propostas da Nova Gestão Pública, a atuação sob a forma de projetos tende a se mostrar consistente na medida em que for capaz em gerenciar projetos complexos e multisetoriais oriundos das diferentes instituições que compõem o poder público. Os resultados encontrados apontam para flagrantes dificuldades em estabelecer essa vinculação de propósitos das diferentes secretarias em torno de um projeto estratégico comum.

O que se verifica na realidade encontrada demonstra o despreparo dos gestores públicos locais em conduzir de forma satisfatória seus projetos. Em tal cenário, pode-se ter, em médio prazo, dificuldades em captar recursos de diferentes formas de financiamento, na medida em que a competição entre as diferentes unidades da federação se mostra cada vez mais acentuada. A gestão adequada de projetos em consonância com propósitos estratégicos é o que pode garantir a manutenção de ações finalísticas nas áreas de atuação centrais do Estado.

O modelo de análise utilizado pode servir também como indutor da elaboração de um plano de desenvolvimento da maturidade em projetos dos setores estudados, como o de outros que compõem a administração pública. Este plano, se traçado de forma consistente e executado com zelo, pode conduzir a melhoria contínua dos padrões de maturidade em gerenciamento de projetos, contribuindo para a prestação de serviços de melhor qualidade e maior eficiência, como proposto pela Nova Gestão Pública.

Este estudo tem como principal limitação a impossibilidade de se realizar inferências para as demais secretarias estaduais, visto que se trata de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva.

Em termos de contribuições para a realização de novos estudos, sugere-se verificar como as características dos gestores e da própria organização afetam a maturidade em gerenciamento de projetos como forma de traçar diretrizes para a resolução de problemas que afetam negativamente o desempenho dos projetos organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (1997) "O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente". *Cadernos ENAP*, n.10, Brasília.

_____. (2005) "Reforma do estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais". *Revista de Administração Pública*. v. 39, n. 2, pp. 401-420, mar-abr.

_____. (2007) "Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas". *Revista de Administração Pública*. Edição comemorativa de 40 anos.

BARBER, E. (2004) "Benchmarking the management of projects: a review of current thinking". *International Journal of Project Management*. v. 22, pp. 301-307, 2004.

BARBERIS, P. (1998) "The new public management and a new accountability". *Public Administration*, v. 76, pp. 451-470, Autumn.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado — MARE. (1995) *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, nov. 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em set. 1995.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. (2009) *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação*. Brasília: ENAP.

GIACOMO, W. A. D. O (2005) "New public management no Canadá e a gestão pública contemporânea". *Interfaces Brasil/Canadá*. n. 5.

JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. (2005) Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO.

KEATING, M. (2001) "Public Management Reform and Economic and Social Development". *OECD Journal of Budgeting*. OECD.

KERZNER H. (2006) *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2001) *Strategic planning for project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.

LYNN JR., L. E. (2001) "The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For". *Public Administration Review*, v. 61, n. 2, pp. 144-160.

MAESSCHALCK, J. (2004) "The impact of new public management reforms on public servants' ethics: towards a theory". *Public Administration*, v. 82, n. 2, pp. 465-489.



MARCONI, N.; LEVY, E. (2010) "A gestão das burocracias estaduais". In.: CONSAD. *Avanços e perspectivas da gestão pública nos Estados II*. Brasília: CONSAD.

MARTINS, P. E. M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O. P. (2007) Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na Administração Pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.

NORO, G. B. A (2006) maturidade em gerenciamento de projetos logísticos: o caso América Latina Logística. Santa Maria, 2006. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria.

OPM3 – (2003) ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL. PMI.

PEREIRA, M. M. M. (2007) Amaturidade em gerenciamento de projetos e a sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional. São Paulo, 2007. 126 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Engenharia Naval e Oceânica) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. (2006) "Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil". *Revista de Administração Pública*. v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev.

POLLIT, C. (1995) "Justification by work or by faith? Evaluating the new public management". *Evaluation*, v. 33, n. 1.

PRADO, D. (2008) Maturidade em gerenciamento de projetos. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. (2009) Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório Geral – 2008. Maturity by Project Category Model. Acesso em: 03/05/2010 Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>.

PRADO, O.; PÓ, V. (2007) Discursos, prestação de contas e responsabilização democrática nas reformas da gestão pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. (2008) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK). 4ª ed. PMI.

REZENDE, F. (2004) Por que falham as reformas administrativas? Rio de Janeiro: FGV.

_____. (2002) "Por que falham as reformas administrativas?" *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 17, n. 50, outubro.

SAMARATUNGE, R.; ALAM, Q.; TEICHER, J. (2008) "The new public management is Asia: a comparison of south and southeast Asian countries". *International Review of Administrative Sciences*, v. 74, n. 1, pp. 25-46.

SIDENKO, S. (2006) 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.

SILVEIRA, G. A. (2008) Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. São Paulo, 2008. 383 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

SÖDERLUND, J. (2004) "Building theories of project management: past research, questions for the future". *International Journal of Project Management*. n. 22, pp. 183-191.

SPELTA, A. G. (2009) Escritórios de projetos na área de tecnologia de informação: um modelo discriminante do contexto para a sua criação. São Paulo, 2009. 221 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. A (2006) "Two-way influence between business strategy and project management". *International Journal of Project Management*. n. 24, pp. 493-505.

STEFANOVIC, J. V. (2007) An integrative strategic approach to project management and a new maturity model. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (Faculty of the Stevens Institute of Technology) Hudson: Castle Point.

VERGOPIA, C. (2008) *Project review maturity and project performance: an empirical case study*. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (College of Engineering and Computer Science – University of Central Florida) Orlando, Florida.