

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA FEDERAL

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION: CASE IN A FEDERAL COURT OF JUSTICE

AUTORES:

Rita de Cássia de França Silva

Graduada em Administração pela Universidade Federal no Rio Grande do Norte.

Dalvanir Avelino da Silva

Graduação e Mestrado em Serviço Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Doutorado em Ciências Sociais (UFRN). Experiência na área de Serviço Social, Administração Pública, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas. Atualmente é pesquisadora na Base de Pesquisa Poder Local, Desenvolvimento e Políticas Públicas (CCHLA/UFRN) e Assessora de Gestão Social no Território da Cidadania Potengi/RN, através da UFRN/CNPQ/MDA.

Aline Virgínia Medeiros Nelson

Doutora em Ciências Jurídicas. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA FEDERAL

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION: CASE IN A FEDERAL COURT OF JUSTICE

RESUMO

O presente artigo avaliou a mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos núcleos administrativos da Justiça Federal no Rio Grande do Norte. Através da aplicação de um questionário formulado por Darci Prado e aperfeiçoado ao longo do tempo. Os resultados encontrados demonstram que o Núcleo de Gestão Pessoas apresentou nível de maturidade mais alto em relação aos demais núcleos. O NGP apresentou maturidade considerada regular e os demais núcleos apresentaram maturidade fraca. Um dos fatores que contribuíram para este resultado foi o fato de que todos os envolvidos com a metodologia no núcleo possuem capacitação em gestão de projetos. Diversos são os fatores que contribuíram para os resultados encontrados, necessitando a organização formular um plano de crescimento para amadurecer e desenvolver a metodologia dentro da instituição.

Palavras-chave: Maturidade. Gestão de Projetos. Setor Público. Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

The objective of this article is to measure the level of maturity in project management of the administrative centers of the Federal Court in Rio Grande do Norte. Through the application of a questionnaire formulated by Darci Prado and perfected over time. The results show that the People Management Nucleus presented a higher maturity level in relation to the other nuclei. The NGP presented maturity considered regular and the other nuclei presented weak maturity. One of the factors that contributed to this result was the fact that all those involved with the core methodology have training in project management. Several factors contributed to the results found, requiring the organization to formulate a growth plan to mature and develop the methodology within the institution.

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

A Administração Pública passou por transformações em sua maneira de gerir, transcorrendo por alguns modelos de administração, a citar: o patrimonialismo, a burocracia e atualmente, o gerencialismo. O modelo gerencial propõe que o setor público trabalhe de maneira eficiente e com menos recursos. Através de objetivos e metas bem definidos e com resultados alcançáveis e mensuráveis.

A administração por projetos auxilia as organizações públicas a alcançarem estes resultados, e por ser uma ferramenta considerada inovadora no setor público necessita que sua eficiência e aplicabilidade sejam mensuradas. Este artigo visa através do modelo de maturidade Prado Setorial mensurar a maturidade da metodologia de gerenciamento de projetos implementada na Justiça Federal no RN. Com base no contexto exposto surge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o nível de maturidade dos Núcleos Administrativos da Justiça Federal no RN?

A mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor público é um estudo que vem sendo realizado recentemente. Por ser uma ferramenta considerada inovadora para a Administração Pública, pressupõe-se que a mesma seja pouco difundida internamente e que tenha experimentado vários problemas e resistências.

A metodologia foi implantada na JFRN desde 2011. Entretanto, existiram diversas dificuldades para desenvolver a metodologia dentro da instituição. O Escritório de Projetos Estratégicos - EPE foi implantado em maio de 2017, o que faz pressupor que o nível de maturidade da metodologia de gerenciamento de projetos na Justiça Federal no RN seja considerado de muito fraca a fraca.

Assim, o presente artigo possui como objetivo geral mensurar a maturidade da metodologia de gerenciamento de projetos aplicada na Justiça Federal no RN. Os objetivos específicos são delineados como: Descrever o processo (etapas/fases e ciclo de vida) da gestão de projetos na JFRN, mensurar através do modelo Prado Setorial o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nos núcleos administrativos da seccional e apontar os fatores positivos e negativos que

contribuíram para o resultado alcançado em relação ao nível de maturidade. A metodologia a ser utilizada será descrita em tópico próprio presente neste artigo.

Quanto à relevância do tema, aponta-se que há poucos trabalhos publicados em periódicos. Nesse sentido, apresenta-se o resultado compilado de levantamento realizado em pesquisa na Plataforma Scielo e Sucupira, em termos de publicações diretamente relacionadas ao tema aqui tratado, a partir de 2012.

Autor	Título	Objetivo	Resultados
Renata S. Meneses, Leonel G.L. Oliveira, Terezinha de J.M.Vasconcelos (2016).	O Gerenciamento De Projetos Em Um Tribunal De Justiça: Análise Dos Prazos Dos Projetos Estratégicos 2010-2014.	Analisar a execução dos projetos estratégicos de um Tribunal de Justiça desenvolvidos na vigência do Plano Estratégico 2010-2014 e acompanhados pelo Escritório Corporativo de Projetos da instituição.	Do universo de 66 projetos, 59 apresentaram atrasos superiores a um dia em relação à linha de base em algum momento da execução, o que representa quase 90% dos projetos.
Thiago C. Nascimento, Manoel V. de Sousa Neto, Cláudia M. Milito e Paulo C.M de Oliveira Júnior (2014).	Fatores Que Contribuem Para A Maturidade Em Gerenciamento De Projetos: O Caso De Um Governo Estadual.	Identificar os fatores que contribuem para o incremento da maturidade em gerenciamento de projetos em organizações públicas.	Identificaram-se oito fatores que, na visão dos gestores, contribuem para a maturidade na gestão dos projetos públicos, com destaque para a percepção de que a visibilidade proporcionada aos gestores é determinante para o incremento da maturidade.
Renato F. Cintra e Saulo F.A. Vieira (2012).	O Processo De Implantação Da Gestão De Projetos Em Órgãos Públicos: Um Estudo De Caso Na Prefeitura Municipal De Dourados-MS.	Verificar como ocorreu o processo de implantação da ferramenta de gestão de projetos na Prefeitura Municipal de Dourados-MS.	O processo de implantação da gestão de projetos teve início após diagnóstico de gestão realizado em 2004. Verificou-se que as ações foram implantadas de maneira satisfatória.
Marcus V. De M. Da Silva (2014).	Os Principais Desafios Para Implantação E Maturação De Escritórios De Projetos Em Organizações Do Governo Brasileiro.	Investigar os desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro.	Foram identificados os códigos Burocracia, Capacitação, Comunicação, Cultura da Organização, Dedicção Parcial aos Projetos, Estrutura da Organização, Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, Legislação e Política, que representam os principais desafios enfrentados pelos escritórios de gerenciamento de projetos estudados.

Resultado compilado de publicações sobre o tema. **Fonte:** Elaboração própria (2017).

Quanto à estruturação do trabalho, este artigo subdivide-se em: Referencial Teórico, o qual trata sobre as principais abordagens teóricas sobre a mensuração do grau de maturidade de projetos; Procedimentos Metodológicos, que descreve o modelo e a maneira a qual é realizada a coleta e a análise dos dados; Resultados e discussões, apresentando e analisando os dados obtidos com a aplicação do modelo de maturidade e as conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O ato de administrar, gerir projetos e atividades é utilizado desde os primórdios da civilização humana. Tratando especificamente do gerenciamento de projetos, Pestana e Valente (2010) reconhecem tratar-se de uma prática que ocorre desde a antiguidade. Não obstante tal fato, os autores reconhecem, que o tratamento do tema como área de conhecimento é recente. Refletindo sobre o tema Kerzner (2002) afirma que a evolução da gestão de projetos, no período mais recente, pode ser dividida em três fases como podemos observar no quadro a seguir:

77

Gestão de projetos tradicional	Período de renascimento	Moderna gestão de projetos
1960 – 1985	1985 – 1993	1993 – 1999
Utilizada em grandes projetos	Foco no aumento do lucro da organização	Metodologia de planejamento

Evolução. **Fonte:** Kerzner (2002), com adaptação dos autores.

A reflexão sobre projetos e seu gerenciamento exigem pensar sobre o ciclo de vida destes, bem como as fases que o constituem e principalmente os processos de gestão, elemento fundamental para o alcance dos resultados pretendidos. Nesse sentido, Dinsmore (1992) afirma que o ciclo de vida de um projeto é o resultado do somatório das fases pelas quais o projeto passa, e o autor as caracteriza como: conceitual, planejamento, execução e término.

O Guia PMBOK (2013) destaca que as fases possuem características sequenciais. Entretanto, o estabelecimento da quantidade e necessidade de fases dependerá do tamanho e complexidade de cada projeto. Aldabó (2001, p.34) enumera o ciclo de vida em cinco estágios básicos na vida de um projeto, sendo eles apresentados no quadro a seguir:

INÍCIO	Aprovação do conceito do projeto, estabelecimento dos objetivos.
PLANEJAMENTO	Identificação dos objetivos fundamentais, das ações e dos recursos a serem autorizadas, tarefas organizadas e programadas e o plano validado por todos os envolvidos.
IMPLEMENTAÇÃO	Projeto posto em andamento. Seleção de participantes; articulação da equipe ao longo do processo; trabalho em conjunto e tomada de decisões.
MONITORAÇÃO	Monitoramento quanto ao desempenho frente aos prazos e metas determinados.
CONCLUSÃO	Finalização do projeto.

Estágios básicos na vida de um projeto. **Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Aldabó (2001).

Para alcançar o sucesso no gerenciamento dos projetos realizados, torna-se necessário entender o funcionamento dos projetos nas organizações e a maneira com a qual atuam. Assim, mensurar a maturidade da metodologia de gerenciamento de projetos é descobrir como a prática está se desenvolvendo dentro da organização. Na concepção de Kerzner (2002), a maturidade na gestão de projetos pode manifestar-se apenas em uma determinada área funcional da organização, assim como na forma com a qual a empresa se organiza, a maneira que executa seus planos e como projeta os seus métodos de relatório.

De acordo com Souza e Paula (2016), os modelos de maturidade servem para que as organizações analisem a sua competência ao gerenciar os seus projetos, contribuindo para encontrar soluções que levem ao sucesso em gerenciamento de projetos. Neste sentido, Costa e Ramos (2013) consideram que a capacidade de uma organização em entregar projetos ao mesmo tempo em que consegue atingir suas metas estratégicas, faz com que a mesma alcance sua maturidade em gerenciamento de projetos.

No quadro a seguir Prado (2010, p.37-38) descreve cada um dos cinco níveis do modelo de maturidade Prado - MMGP Setorial:

Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP	
Nível	Descrição
1	Inicial ou Embrionário ou ad hoc: A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, "boa vontade" ou do "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Conhecido: A organização fez diversos investimentos em treinamento e adquiriu <i>softwares</i> de gerenciamento de projetos. Existem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos. Pode ocorrer alguma iniciativa para padronização de procedimentos, mas seu uso é incipiente.. No geral, os fracassos "teimam" em continuar ocorrendo.
3	Padronizado: Foi criado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) que efetuou uma padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é praticada por todos e parte dela está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projetos, no momento da implementação. Procura-se efetuar um alinhamento com as estratégias organizacionais e alinhamento de estratégias.
4	Gerenciado: Os processos implementados anteriormente foram consolidados e todos os problemas (anomalias) foram sanados. Foi feita uma análise das causas de desvios da meta dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) e contramedidas foram estabelecidas e aplicadas com sucesso. O Ciclo de Melhoria Contínua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência. Existe um forte alinhamento dos projetos com a missão e os processos de desdobramento do planejamento estratégico.
5	Otimizado: Foram otimizados os processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) o que implicou novas melhorias de performance. Os projetos estão sendo executados de forma otimizada com base na larga experiência, nos conhecimentos, atitudes pessoais(disciplina, liderança, etc.) e em um excelente banco de dados de "melhores práticas". O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

Descrição dos níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP. **Fonte:** Prado (2010).

Prado (2015) afirma que cada nível de maturidade pode conter até sete dimensões, exceto o nível 1 que não possui dimensões atribuídas. No quadro a seguir, é descrito por Prado (2015) as características que são atribuídas às sete dimensões do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos de Prado-MMGP:

Dimensão	Significado
Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólios	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica & contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo / distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isso significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de <i>Business Case</i> .
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados, e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Estrutura organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o <i>Business Case</i> como para a implementação. Para o caso da implementação, geralmente essa estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, <i>sponsor</i> e comitês. A estrutura organizacional deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Alinhamento estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas, e a estrutura organizacional em questão é adequada.

Descrição das sete dimensões da maturidade. **Fonte:** Prado (2015).

O questionário Prado-MMGP setorial é aplicado para mensurar o perfil de aderência em cada um dos cinco níveis de maturidade. As dimensões da maturidade estão contidas em cada nível em diferentes intensidades e particularidades.

De acordo com a perspectiva de Souza e Paula (2016) o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado nas organizações públicas para potencializar os seus resultados, reduzindo os riscos e os recursos empregados, além de utilizá-los de forma eficiente. Isso vai de encontro, com o contexto atual vivenciado pelas organizações públicas, devido às transformações ocorridas e pelas demandas impostas pelo Estado e sociedade.

O setor público necessita oferecer serviços públicos de qualidade principalmente por causa das demandas impostas pela sociedade, que buscam cada vez mais por transparência e serviços públicos de qualidade, rápidos e eficientes.

Uma vez apresentado o referencial teórico, passa-se, na sessão seguinte, a apresentação dos materiais e métodos utilizados como percurso metodológico para o levantamento e análise de dados.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo tem como finalidade mensurar a maturidade da gestão de projetos nos núcleos administrativos da Justiça Federal no RN, relacionando os pontos positivos e negativos que contribuem para o resultado alcançado.

A pesquisa é classificada como descritiva, pois segundo Gil (1989, p. 45) "as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis." Ainda de acordo com o mesmo autor, além de identificar a relação das variáveis, as pesquisas descritivas contribuem para determinar a origem dessa relação.

Em relação à abordagem, esta pesquisa pode ser considerada quantitativa e qualitativa, pois tanto trata as informações por meio de técnicas estatísticas como se adota o entendimento e a compreensão das particularidades. Godoy (1995, p.21) argumenta que a abordagem qualitativa enquanto pesquisa, "não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques". Segundo Zanella (2011, p. 104) "o método qualitativo preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise de dados".

Com a realização de entrevistas foi possível entender a visão dos envolvidos que atuam diretamente no planejamento, implantação e execução da metodologia no ambiente institucional, sendo possível conhecer os principais problemas que a organização enfrenta.

O presente trabalho também se caracteriza como um estudo de caso, sendo a Justiça Federal no RN sujeita do estudo. Godoy (1995, p. 25) afirma que “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

A realização de questionários também se tornou importante uma vez que foi necessário para obter o nível de conhecimento dos envolvidos com a metodologia de gerenciamento de projetos, assim como para obter o nível de maturidade de cada núcleo administrativo.

4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados escolhido foi o modelo de maturidade Prado - MMGP Setorial. Ele foi escolhido devido a sua simplicidade, pois, possui apenas 40 questões. O modelo pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, entre elas organizações públicas. O questionário de Prado - MMGP Setorial possui 40 questões objetivas e é dividido em quatro blocos que correspondem aos níveis 2 a 5 do modelo de maturidade. Este questionário pode ser acessado em: www.maturityresearch.com.

As principais variáveis mensuradas foram: a avaliação final da maturidade, a aderência aos níveis e às dimensões. Também foram realizadas entrevistas do tipo semiestruturada com responsáveis da metodologia na organização. Os questionários foram aplicados no período compreendido entre 04/10/2017 a 25/10/2017. Para a escolha dos respondentes do questionário, realizou-se breve reunião com cada um dos diretores dos cinco núcleos para que estes apontassem quais os colaboradores que lidavam diretamente com a metodologia de gerenciamento de projetos no respectivo núcleo. No total foram aplicados 20 questionários, sendo que apenas 16 foram devolvidos. A distribuição dos questionários deu-se da seguinte maneira:

Núcleo	Questionários aplicados	Questionários devolvidos
NUFIP	3	2
NUJUD	3	3
NGP	4	3
NTI	5	4
NUCAD	5	4

Distribuição dos questionários entre os núcleos administrativos. **Fonte:** Elaboração dos autores, 2017.

Os questionários não devolvidos foram motivados pelo não preenchimento por motivos diversos, entre eles a ausência do colaborador durante o recolhimento do questionário e por falta de tempo para respondê-lo.

5 MODELOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados realizada foi contabilizada no Excel levando em consideração a pontuação atribuída a cada alternativa do questionário, os valores são apresentados no quadro a seguir.

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Prado, 2015.

Esta pontuação contribui para a formação da aderência aos níveis e dimensões propostas pelo modelo. Uma vez que, caso seja escolhida a alternativa A, esta sinaliza uma maturidade alta e caso seja escolhida a alternativa E, uma maturidade muito baixa ou até inexistente.

Finalizada a contabilidade dos pontos de cada questionário, parte-se para a avaliação final da maturidade e para a aderência dos níveis e dimensões. A Avaliação Final de Maturidade é obtida por meio da fórmula:

$$AFM = \frac{100 + \text{TOTAL DE PONTOS}}{100}$$

A interpretação dos resultados obtidos com a AFM é realizada da seguinte forma: Acima de 4,50- Excelente; Entre 4,00 e 4,50 – Ótima; Entre 3,20 e 4,00- Boa; Entre 2,90 e 3,20- Regular; Entre 1,80 e 2,90- Fraca; Até 1,80 - Muito Fraca (PRADO, 2015).

No tocante à obtenção dos resultados da aderência dos níveis, estes foram realizados somando-se a pontuação das questões referentes a cada um dos quatro níveis e o resultado interpretado de acordo com a seguinte pontuação para aderência aos níveis: Até 20 pontos o nível de maturidade é considerado muito fraco; até 40 pontos, Fraco; até 75 pontos, regular; até 90 pontos, boa, e , por fim, até 100 pontos, ótimo (PRADO, 2015).

Em relação à mensuração dos níveis de maturidade das dimensões, eles são realizados de acordo com Prado (2015) pela somatória dos pontos das questões relacionadas a cada dimensão e dividida pelo total de pontos de cada dimensão. O resultado deve ser multiplicado por 100 para o conhecimento da porcentagem de aderência das respectivas dimensões. A distribuição das questões entre as dimensões é apresentada no quadro a seguir:

DIMENSÕES	QUESTÕES
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio.	1, 3, 4, 7, 11, 18, 19, 20, 23, 32, 33, 34, 40.
Competência Comportamental	9, 20, 23, 27, 28, 33, 38, 40.
Competência Técnica e Contextual	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 20, 23, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 39.
Metodologia	11, 12, 13, 14, 17, 21, 22, 25, 30, 31, 32, 36.
Informatização	2, 12, 13, 21, 25, 31, 35.
Estrutura Organizacional	7, 15, 16, 22, 24, 26, 28, 37, 40.
Alinhamento Estratégico	8, 13, 22, 26, 29, 39.

Distribuição das questões dos questionários entre as dimensões. **Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Prado 2015.

Com o conhecimento da pontuação obtida em cada dimensão é possível mensurar o nível de maturidade e de aderência das dimensões, esta correlação pode ser feita com base no quadro a seguir:

ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES	NÍVEL DE MATURIDADE
Até 20%	Muito Fraca
Até 40 %	Fraca
Até 75 %	Regular
Até 90 %	Boa
Até 100 %	Ótima

Nível de maturidade em relação às dimensões. **Fonte:** Adaptado de Prado 2015.

Através desta metodologia é possível construir cenários do diagnóstico da situação atual da organização contribuindo para a formulação estratégias para um crescimento estruturado adequadamente e de alinhado à visão de futuro.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O planejamento estratégico da Justiça Federal do Rio Grande do Norte tem como base o gerenciamento de projetos e processos, os indicadores institucionais e as metas do CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Para fins deste trabalho será abordado e analisado o desempenho do gerenciamento de projetos como uma ferramenta gerencial da JFRN.

A Resolução nº 148, de 26 de maio de 2011, publicado pelo Conselho da Justiça Federal dispõe sobre a implantação de escritórios de projetos estratégicos e da gestão de projetos, programas e portfólio no âmbito do Conselho e das unidades que compõem a Justiça Federal de primeiro e segundo grau, buscando estabelecer uma linguagem comum no que se refere à gestão de projetos e programas.

A partir de então a seccional do Rio Grande do Norte passou a implementar o gerenciamento de projetos como uma ferramenta gerencial aliada ao planejamento estratégico da organização. O entrevistado 1 afirma que esta decisão no âmbito da SJRN partiu da Direção do Foro juntamente com a Secretaria Administrativa e que dentre os motivos que os levaram a tomar esta decisão pode-se citar: a melhoria de resultados, o controle de prazos e entregas, melhoria na governança, no poder decisório, na transparência e na priorização dos projetos da organização.

De acordo com o entrevistado 2 a implementação da metodologia de gerenciamento de projetos não assegurava o seu bom uso entre os diversos setores, pois dependia da vontade e do conhecimento de cada gerente.

O treinamento com os envolvidos na metodologia de gerenciamento de projetos torna-se essencial para uma boa execução da ferramenta. Maximiano (2002, p.164) aponta que “todas as habilidades, porém, podem ser desenvolvidas e aprimoradas com ações formais de treinamento, complementando a experiência prática para fornecer-lhe uma base conceitual firme”.

Quanto aos registros, o entrevistado 2 aponta que “eram feitos de modo bem retroativo, e era muito difícil acompanhar e reportar o andamento dos projetos vigentes. Existia uma grande distância entre a alta administração e os diversos projetos [...]”. A responsabilidade de acompanhar, monitorar e controlar os projetos era da Seção de Planejamento e Integração Regional e como o setor possuía outras atribuições, não era possível focar na metodologia como se deveria.

Com a publicação da Portaria 107/2017 foi instituído o EPE – SJRN – Escritório de Projetos Estratégicos da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, além do EPE a portaria regulamentou a Metodologia de Gerenciamento de Projetos para o Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas. Desta maneira, a organização permite que qualquer colaborador da Justiça Federal no RN possa contribuir com a criação de um novo projeto para a organização através do preenchimento de um formulário denominado de ficha inicial do projeto.

Sobre os atores institucionais da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, o quadro a seguir detalha os principais envolvidos:

EPE-Escritório de Projetos Estratégicos	01 servidor e 01 estagiário
Comitê Técnico	Diretor de Secretaria Administrativa e Diretores de Núcleo; Supervisores de Assessoria de Comunicação, Planejamento Regional e Projetos em TI, Coordenador do gabinete de segurança institucional e 01 Diretor de unidade jurisdicional.
Comitê Gestor	Juiz Diretor de Foro e Diretores de Foro das Subseções Judiciárias do RN, Juizes Coordenadores das áreas temáticas da Administração da SJRN, Diretor de Secretaria Administrativa.
Patrocinador	Magistrado ou Diretor da unidade demandante
Gerente de Projeto:	Servidor da unidade demandante indicado pelo patrocinador e gestor do projeto

Principais atores institucionais da metodologia de gestão de projetos da JFRN. **Fonte:** Elaborado pelos autores com base na Portaria 107/2017 da JFRN.

Em relação às fases dos projetos da JFRN, esclarece-se que os projetos iniciam-se através do preenchimento de um formulário identificado como ficha inicial do projeto que contém informações como tempo, custo, beneficiário e escopo macro do projeto. Este formulário é enviado para o EPE-SJRN e acontece a primeira fase do projeto que é a identificação de demandas e ações. De acordo com o entrevistado 1 nesta fase "será analisado se o projeto contribui para o alinhamento estratégico da organização, caso seja positivo o projeto passará para o Comitê Técnico, caso seja negativo o projeto será devolvido para a unidade demandante para que a própria o conduza".

Ainda em relação à primeira fase dos projetos da JFRN pode-se atribuir a sua relação com a primeira e a segunda fase dos projetos mencionados por Aldabó (2001, p.34) que são as fases de início e de planejamento. O entrevistado 2 declara que na etapa do planejamento "o gerente de projeto está autorizado a dedicar esforços a fim de elaborar o plano de projeto. Cronograma, EAP, riscos e os outros diversos pontos são elaborados nessa fase".

Na segunda fase – a categorização –, o Comitê Técnico é responsável por categorizar, selecionar e priorizar os projetos recebidos. A Portaria 107/2017 conceitua que a categorização consiste em atribuir ao projeto estratégia organizacional a qual está vinculado. A seleção consiste em identificar o grau de alinhamento e impacto que o projeto tem sobre a estratégia organizacional. E a priorização leva em consideração a importância do projeto para a Seção Judiciária, assim como a sua contribuição para o alinhamento estratégico e o grau de complexidade para a sua execução. Ao final destas três etapas é gerada a lista de priorização dos projetos e encaminhada para a terceira fase: a autorização.

Na fase da autorização, o Comitê Gestor autoriza a inserção do programa ou projeto no portfólio estratégico da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. A Portaria 107/2017 define que na fase de autorização do projeto o Comitê Gestor aloca os recursos humanos e financeiros necessários para o projeto, assim como comunica a unidade demandante para que realize a execução do projeto. A execução é a quarta fase dos projetos da JFRN.

A quinta fase consiste em monitoramento e controle. Atualmente a JFRN possui há mais ou menos um ano o software NetProject. O NetProject é um software

web utilizado para gerenciar projetos, programas e portfólios, sendo uma ferramenta aderente ao Guia PMBOK. O entrevistado 1 alega que o software “é utilizado pelos diretores e supervisores da Secretaria Administrativa, assim como pelos que de alguma forma estão envolvidos com a execução de projetos da JFRN”. Existe ainda outro software que está em processo de aquisição o B.I. (*Business Intelligence*) que de acordo com o entrevistado 1 “servirá para que o Diretor do Foro e os que compõem o Comitê Gestor tenham acesso em tempo real do andamento dos projetos da organização”. O entrevistado 2 sustenta que “com o plano de projeto pronto pode-se iniciar a fase de execução de forma paralela com o monitoramento e controle onde a iniciativa será constantemente reavaliada para estar de acordo com as entregas e benefícios prometidos”. E na quinta e última fase a do encerramento, o entrevistado 2 declara que “na fase de encerramento, a execução é avaliada , os esforços terminados, e as lições aprendidas são registrados”.

A ilustração a seguir demonstra a relação entre as fases e os atores responsáveis por cada etapa do projeto:



Fases e atores responsáveis por cada etapa dos projetos da JFRN. **Fonte:** Elaborado pelos autores, 2017.

Como referenciado pelo Guia PMBOK (2013) cada organização estabelece a sua quantidade de fases dependendo da sua necessidade. No caso da JFRN, seus projetos possuem seis fases enquanto na conceituação de Aldabó (2001) os projetos possuem cinco fases ou estágios básicos na vida de um projeto. A principal diferença entre os dois modelos se referem às três primeiras fases dos projetos. Nos projetos da JFRN, a fase de identificação de demandas e ações corresponde à fase de início apontada por Aldabó (2001). Já as fases de categorização e autorização correspondem à fase de planejamento. As demais fases correspondem entre si.

A partir das entrevistas realizadas, os benefícios gerados pela implementação da metodologia de gerenciamento de projetos na JFRN podem ser destacados como:

Cumprimento dos objetivos estratégicos da JFRN, uma vez que os projetos que permanecem no EPE-SJRN necessariamente devem estar alinhados a algum objetivo estratégico da organização.
Auxilia no cumprimento das etapas dos projetos
Controle de prazos
Melhoria na governança e poder decisório, com a implementação da metodologia a secretaria administrativa passou a ter mais poder de decisão e não apenas depender do aval da Direção do Foro para dar prosseguimento às rotinas.
Conhecimento das iniciativas estratégicas, qualquer servidor da Justiça Federal do RN pode sugerir um novo projeto é só preencher o formulário de ficha inicial do projeto e enviar para o EPE-SJRN para que seja analisado.
Objetividade na priorização de projetos
Transparência
Garante a melhoria de desempenho com resultados expressivos e positivos

Benefícios gerados pela metodologia de gestão de projetos. **Fonte:** Elaborado pelos autores, 2017.

Em relação às dificuldades enfrentadas para a implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, de acordo com o entrevistado 1 pode-se apontar que a grande demanda de rotinas administrativas superiores a capacidade foi um fator que atrasou o avanço da metodologia na organização. Uma vez que sobrava pouco tempo para dedicação ao aperfeiçoamento e implementação efetiva da ferramenta, pois a equipe que comandava o gerenciamento de projetos da organização demandava de outras atribuições.

Isto se deve ao fato de que, antes da criação da EPE-SJRN a seção de Planejamento e Integração Regional era a responsável por monitorar e controlar os projetos executados na organização. E como o setor possui outras competências, consequentemente fazia com que o monitoramento e controle dos projetos não fossem realizados de maneira eficiente e consistente. Outra dificuldade enfrentada apontada pelo entrevistado 1 é o quadro insuficiente do EPE – SJRN que se compõe atualmente por 1 servidor e 1 estagiário. Eles são responsáveis por monitorar e controlar todos os projetos da organização, assim como treinar os envolvidos e atender às novas solicitações que chegam. O que ocasiona uma alta demanda para o EPE-SJRN. Quanto à implementação da metodologia na organização o entrevistado 1 afirma que não houve resistência por parte dos servidores.

Interrogado sobre as dificuldades enfrentadas para a implementação da metodologia na Seção Judiciária, o entrevistado 2 declara que atender as necessidades das partes interessadas e ao mesmo tempo demandar algo organizado

é uma das dificuldades a serem superadas. Outra dificuldade mencionada pelo entrevistado 2 é a realização de treinamento e capacitação dos envolvidos que de acordo com o entrevistado 1 "a organização tem oferecido continuamente cursos de capacitação para os que compõem o EPE, o comitê técnico e o comitê gestor e para os demais atores envolvidos com a metodologia".

Uma organização torna-se capaz de gerenciar os seus projetos no momento em que desenvolve o seu potencial humano, com a disseminação de conhecimentos e aquisição de experiências, assim como também quando desenvolve os métodos que emprega para a obtenção dos resultados pretendidos.

Em relação à capacitação da equipe Maximiano (2002, p.153) aponta que uma equipe eficaz se constitui da "capacidade que seus integrantes têm de trabalhar coletivamente, produzindo um resultado maior que a simples soma de suas contribuições individuais, e não como simples ajuntamento de indivíduos". Sendo fundamental entender que, além da capacitação individual, é importante que os colaboradores de uma organização entendam que para atingir sucesso em um projeto é necessário trabalhar coletivamente.

Quanto à resistência por parte dos servidores em relação à implementação da metodologia de gerenciamento de projetos o entrevistado 2 reconhece que existe certa resistência por parte dos servidores em colocar os dados no sistema, nesse caso o NetProject. E afirma que "ainda é bastante necessário que eu sente com os gerentes e cobre o registro, que é muito importante para nós".

Essa resistência pode ser entendida de acordo com os pensamentos de Rabenschlag et al. (2012) que aponta alguns fatores de risco que contribuem negativamente para o gerenciamento de projetos no setor público, sendo alguns deles: descrença histórica dos servidores públicos e da sociedade no êxito de projetos governamentais, ausência de estímulos a novas ideias e existência de apegos burocráticos, ausência de layout favorável à comunicação entre equipes do projeto, insatisfação profissional dos servidores, resistência a mudanças no trabalho etc.

Esses fatores contribuem para que os servidores do setor público sintam dificuldade em se adaptar a novos cenários e a utilizar novas ferramentas, o que demanda certo tempo e treinamento para a devida adaptação.

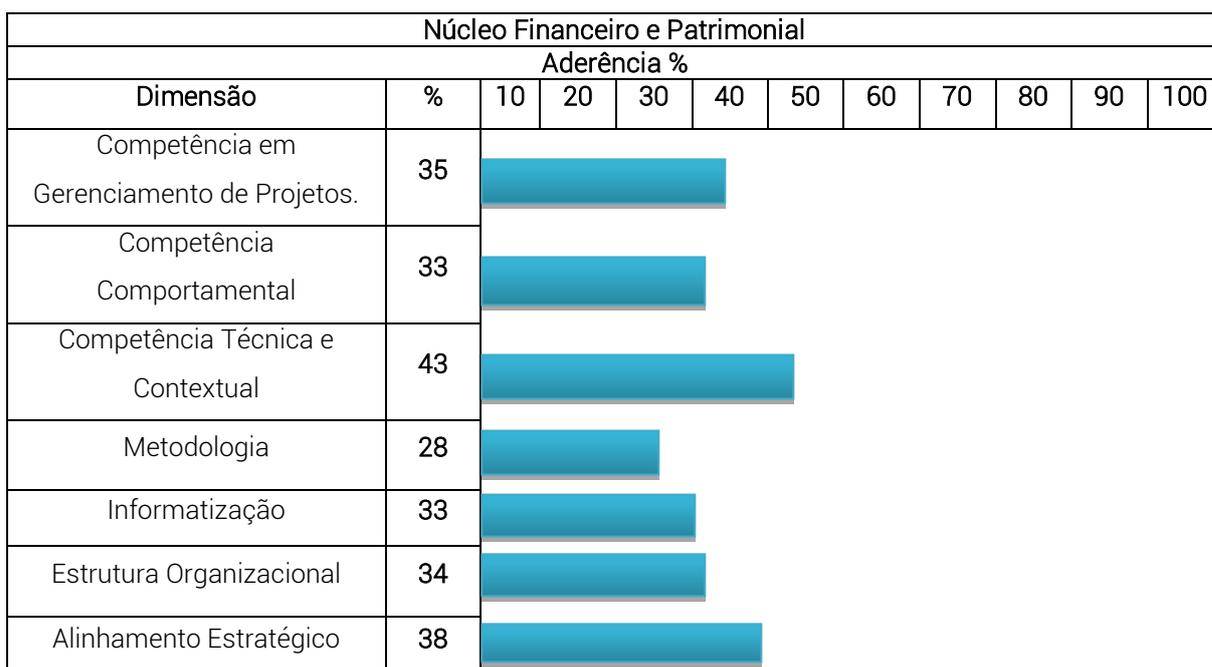
6 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS POR NÚCLEO ADMINISTRATIVO DA JFRN

O Núcleo Financeiro e Patrimonial apresenta Avaliação Final de Maturidade em 2,39. Este resultado é classificado de acordo com Prado (2015) como uma maturidade fraca. Em relação à aderência aos níveis, o NUFIP apresenta maturidade regular no nível 2, maturidade fraca nos níveis 3 e 4 e maturidade muito fraca no nível 5. O que significa de acordo com Prado (2010) que o núcleo encontra-se em fase de padronização de procedimentos e possui iniciativas isoladas em conhecimentos adquiridos.

Nas dimensões, apenas a competência técnica e contextual apresenta nível de maturidade regular. As demais são consideradas de maturidade fraca. De acordo com Prado (2015) os envolvidos com a metodologia no núcleo apresentam maior maturidade em aspectos técnicos relacionados aos serviços que são solicitados. A seguir são apresentados os resultados do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do NUFIP:

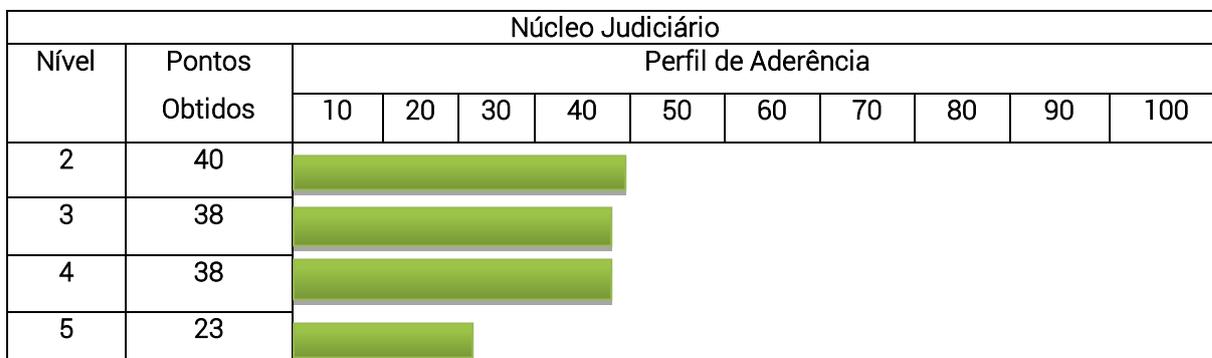
Núcleo Financeiro e Patrimonial											
Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	53										
3	35										
4	31										
5	20										

Aderência aos níveis de maturidade – NUFIP. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

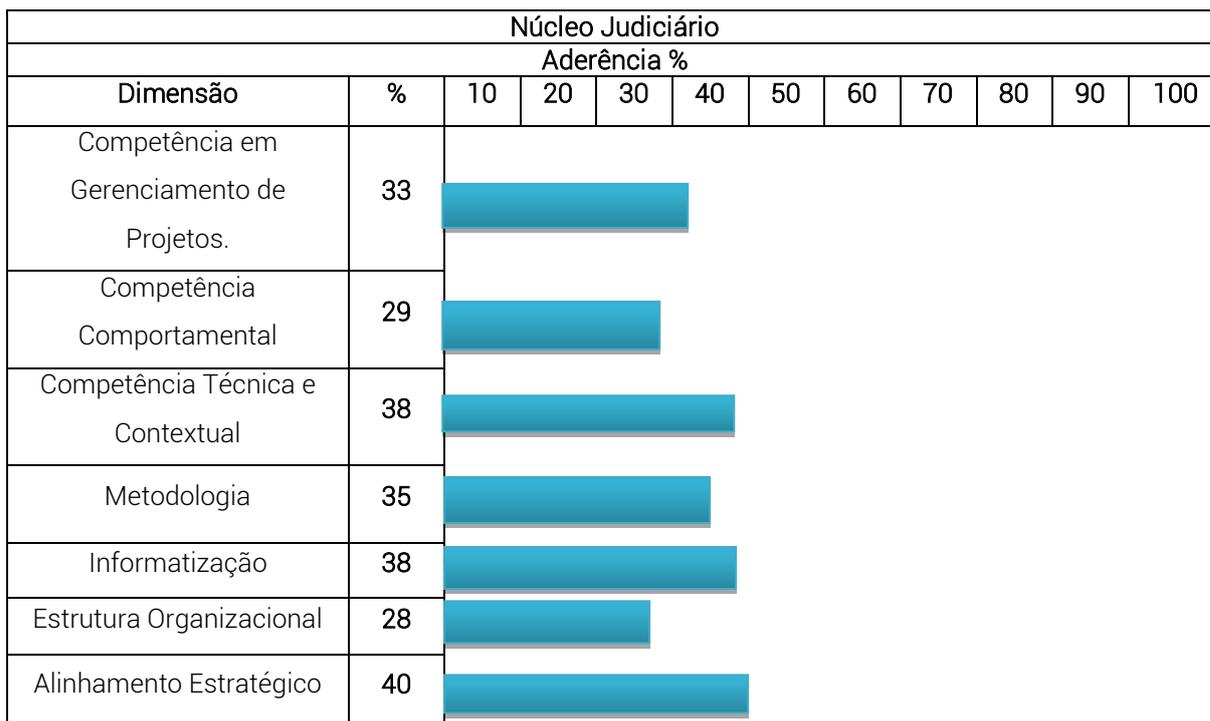


Aderência às dimensões – NUFIP. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

O Núcleo Judiciário apresenta Avaliação Final de Maturidade em 2,39, o que caracteriza de acordo com Prado 2015 uma maturidade fraca. Em relação aos níveis, todos os níveis de maturidade do NUJUD apresentam aderência fraca. De acordo com Prado (2010) pode-se atribuir ao núcleo um nível inicial em gerenciamento de projetos, em que os procedimentos são executados com base na boa vontade dos envolvidos, pois, não possui uma metodologia padronizada. Existindo dificuldades para prosseguir com as atividades. Em relação às dimensões, todas apresentam níveis de maturidade caracterizada como fraca. A seguir são apresentados os resultados do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do NUJUD:



Aderência aos níveis de maturidade – NUJUD. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.



Aderência às dimensões – NUJUD. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

O Núcleo de Gestão de Pessoas apresenta Avaliação Final de Maturidade em 3,11, isto representa um nível de maturidade considerado regular. Em relação à aderência dos níveis, o Núcleo de Gestão de Pessoa apresenta maturidade regular nos níveis 2, 3 e 4. O nível 5 apresenta maturidade fraca. De acordo com a descrição de Prado (2010) pode-se interpretar que no núcleo existe uma tendência de alinhamento dos projetos executados com os objetivos estratégicos da instituição.

Do mesmo modo, pode-se interpretar de acordo com Prado (2015) que o núcleo está desenvolvendo de forma positiva a aderência às dimensões da maturidade, pois, todas as dimensões possuem aderência com nível de maturidade considerada regular. A seguir são apresentados os resultados do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do NGP:

Núcleo de Gestão de Pessoas											
Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	71										
3	58										
4	45										
5	37										

Aderência aos níveis de maturidade – NGP. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

Núcleo de Gestão de Pessoas											
Aderência %											
Dimensão	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos.	51										
Competência Comportamental	49										
Competência Técnica e Contextual	61										
Metodologia	46										
Informatização	50										
Estrutura Organizacional	41										
Alinhamento Estratégico	53										

Aderência às dimensões – NGP. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

O Núcleo de Tecnologia da Informação apresenta 2,66 como resultado da Avaliação Final de Maturidade, representando uma maturidade fraca. Em relação aos níveis, o NTI apresenta maturidade regular no nível 2 e maturidade fraca nos níveis 3, 4 e 5. Caracterizando de acordo com Prado (2010) um ambiente que necessita desenvolver a padronização dos procedimentos e uso dos softwares entre todos os envolvidos e não apenas em iniciativas isoladas.

As dimensões competência comportamental, metodologia, informatização e estrutura organizacional apresentam nível de maturidade fraca. As demais dimensões

são caracterizadas como regular. A dimensão alinhamento estratégico possui a maior porcentagem de aderência com 51%. Existindo de acordo com Prado (2015) uma tendência para que os projetos do setor sejam executados com boa qualidade e de maneira ágil, além de utilização de boa estrutura organizacional. A seguir são apresentados os resultados do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do NTI:

Núcleo de Tecnologia da Informação											
Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	56										
3	39										
4	36										
5	35										

Aderência aos níveis de maturidade – NTI. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

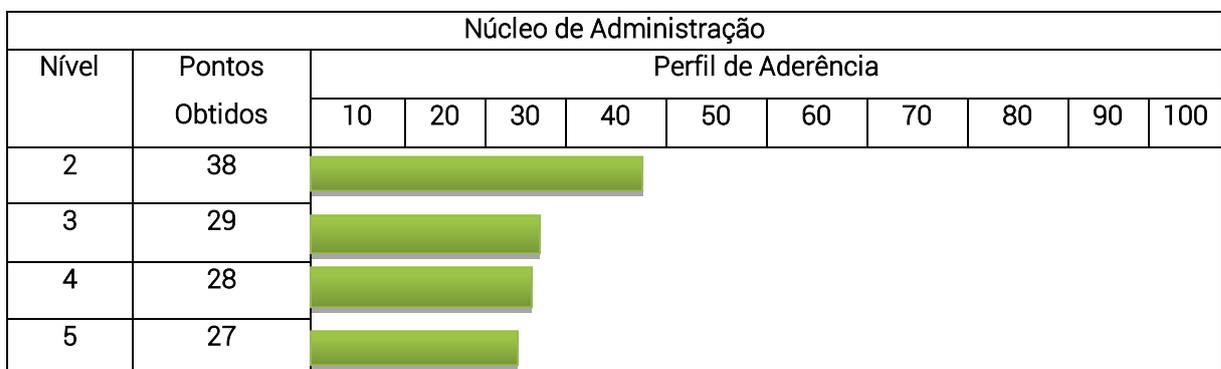
Núcleo de Tecnologia da Informação											
Dimensão	%	Aderência %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos.	41										
Competência Comportamental	30										
Competência Técnica e Contextual	48										
Metodologia	37										
Informatização	40										
Estrutura Organizacional	32										
Alinhamento Estratégico	51										

Aderência às dimensões – NTI. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

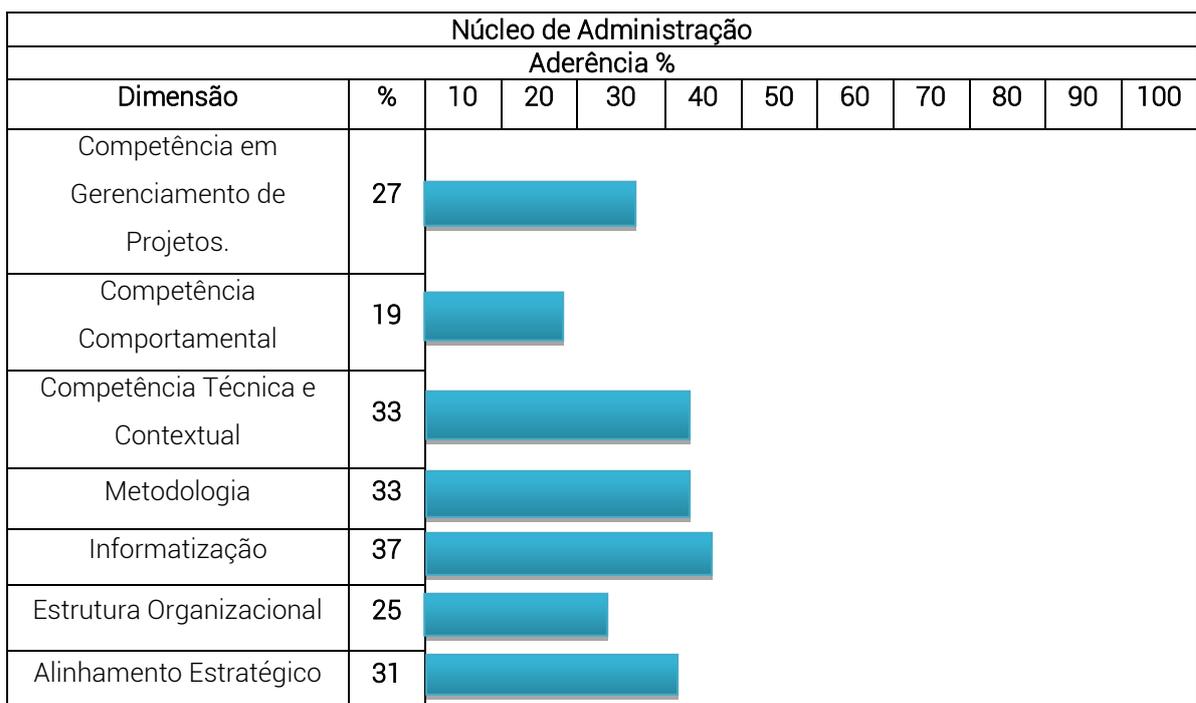
O Núcleo de Administração apresenta Avaliação Final de Maturidade em 2,22, representando um nível de maturidade fraca. No tocante à aderência dos níveis, todos apresentam nível de maturidade fraca. O que de acordo com Prado (2010) caracteriza o núcleo em estágio embrionário em gerenciamento de projetos. Onde o

planejamento e controle dos projetos são em sua maioria inexistentes, existindo esforços individuais para executá-los e possibilidades de atraso na entrega dos projetos.

A dimensão competência comportamental apresenta nível de maturidade considerada como muito fraca. Todas as outras dimensões apresentam nível de maturidade fraca. Os envolvidos com a metodologia no núcleo necessitam desenvolver de acordo com Prado (2015) competências comportamentais que abrangem aspectos de liderança, organização, motivação para planejar e executar os projetos do núcleo. A seguir são apresentados os resultados do nível de maturidade em gerenciamento de projetos do NUCAD:



Aderência aos níveis de maturidade – NUCAD. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.



Aderência às dimensões – NUCAD. **Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

Por todo o exposto, constata-se que apesar de apresentar um avanço, ainda, é necessária a formulação um plano de crescimento para amadurecer e desenvolver a gestão de projetos dentro da instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o seu objetivo principal ao mensurar o nível de maturidade dos núcleos administrativos da Justiça Federal no RN. Sendo possível concluir que o Núcleo de Gestão de Pessoas apresentou o maior nível de maturidade em gerenciamento de projetos em relação aos demais núcleos. Este fato pode ser atribuído entre outros motivos, ao fato de todos os envolvidos com a metodologia no núcleo, possuírem capacitação em gestão de projetos.

Esta pesquisa também alcançou o objetivo de descrever o processo da metodologia de gerenciamento de projetos na organização, apresentando as suas etapas, fases e ciclo de vida. Podendo-se compreender sobre a adaptação da organização aos modelos propostos na abordagem teórica. Em relação aos pressupostos apresentados anteriormente, estes se confirmaram parcialmente. Pois, a NTI não apresentou o nível mais alto de maturidade dentre os núcleos administrativos. Este aspecto foi alcançado pelo NGP. Os demais núcleos apresentaram nível de maturidade considerada fraca.

Os fatores negativos que influenciaram os resultados dos níveis de maturidade podem estar relacionados ao fato de que, nem todos os envolvidos com a metodologia de gerenciamento de projetos estarem capacitados para lidar com a ferramenta. Outro fator seria o não conhecimento por parte de alguns envolvidos de quais são os objetivos estratégicos da instituição para que possam relacionar aos projetos que são desenvolvidos no setor/núcleo em que trabalham.

Entre os fatores positivos, pode-se mencionar a capacitação dos envolvidos com a metodologia de gerenciamento de projetos, o conhecimento sobre a importância do projeto para a instituição, sabendo-se quais os resultados que serão alcançados ao finalizar determinado projeto, consciência do seu papel como ator institucional da metodologia, a utilização correta e frequente do software de monitoramento, entre outros.

As melhorias a serem indicadas refletem na importância de desenvolver um plano de crescimento para a metodologia de gerenciamento de projetos na instituição. Através do estabelecimento de metas, identificação de ações, prazos e responsáveis e consolidação do plano é possível desenvolver um plano de crescimento para a Justiça Federal no RN, objetivando desenvolver e amadurecer a metodologia na organização. Outros pontos recaem na necessidade de capacitar todos os envolvidos com a metodologia, além de apresentar quais são os objetivos estratégicos que norteiam a Justiça Federal no RN.

É de suma importância que este estudo não seja interrompido, pois existe a necessidade de constantes avaliações da mensuração do nível de maturidade em gerenciamento de projetos nos órgãos públicos. Para que se possa analisar como o setor público está reagindo frente a novas demandas e aos novos cenários em que esta sendo inserido. Contribuindo para que cada vez mais, o setor público ofereça um serviço eficiente e de qualidade a toda sociedade.

REFERÊNCIA **98**

ALDABÓ, R. (2001). *Gerenciamento de projetos: procedimento básico e etapas essenciais*. São Paulo: Artliber Editora.

BRITO, A. P. de (2014). *Maturidade em gerenciamento de projetos no contexto da gestão estratégica no setor público: Análise na Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte*. Natal, RN: UFRN. Recuperado em 10 de dezembro de 2017: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/16909/1/AbraaoPB DISSERT.pdf>>

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A (2012). O processo de implantação da gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso na prefeitura municipal de Dourados-MS. *Administração Pública e Gestão Social*, 4(3). 293-318.

CLELAND, D. I. (2012) *Gerenciamento de Projetos* (2ª ed). Rio de Janeiro: LTC.

CLEMENTE, A (org.). (2002). *Projetos empresariais e públicos*. (2. Ed). São Paulo: Atlas.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (2011). *Resolução n. 148 de 26 de maio de 2011*. Dispõe sobre a implantação e operação dos escritórios de projetos estratégicos e da gestão de projetos, programas e portfólio no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Ministro Ari Pargendler. Diário Oficial da União, Brasília,

27 mai. 2011. Sec.1, p. 229. Recuperado em 02 de janeiro de 2018: <
http://www.cjf.jus.br/observatorio/arq/RES_148_2011.pdf>.

DINSMORE, P. C. (1992). *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: Pini.

GIL, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (2. Ed). São Paulo: Atlas.

GODOY, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 35 (3), 20-29.

KERZNER, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

MATURITY BY PROJECT CATEGORY MODEL (2016). Recuperado em 10 set. 2017 : <
<http://www.maturityresearch.com/novosite/index.htm> >

MAXIMIANO, A. C. A. (2002) *Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados* (2. Ed). São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A (2012). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (7.ed.). São Paulo: Atlas.

MENESES, R. S.; OLIVEIRA, L. G. L.; VASCONCELOS, T. J. M.(2016). O gerenciamento de projetos em um Tribunal de Justiça: Análise dos prazos dos projetos estratégicos 2010-2014. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. 7 (.3) , 93-107. Recuperado em 02 de janeiro de 2018 <
<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/452/pdf>>

NASCIMENTO, T. C.; NT SOUSA, M. V. de; MILITO, C. M.; JR. OLIVEIRA, P. C. M. de (2014). Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. *R. Adm*, 49 (2) 415-428.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P (2018). Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Da implantação do Escritório de Projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: *III Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2010, Brasília. Anais*. Brasília: CONSAD, 2010. Recuperado em 08 de janeiro de 2018 <
http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf >.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. da S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*. 63(2) , 199-215. Abr./Jun. 2012.: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/95/91> >.

PMI (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK®. (5ª ed). São Paulo: Saraiva.

PRADO, D. (2015) . *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. (3 ed). Nova Lima: Falconi Editora.

PRADO, D. S. do (2010). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. (2. Ed). Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços.

RABENSCHLAG, D. R.; RORATTO, R.; DIAS, E. D (2012). Fatores de risco no gerenciamento de projetos de tecnologia da informação no setor público brasileiro. *Revista Espacios*. 33 (8), 11. Recuperado em 10 de janeiro de 2018 < <http://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330812.html> >.

SANTOS, C. de S.; COSTA, C. C. M (2013). Gerenciamento de Projetos na Administração Pública. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA. *Anais eletrônicos*. Salvador: ENEGEP. Recuperado em 25 de setembro de 2017: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_007_23256.pdf >

SILVA, M. V. de M. da (2014). *Os principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV. Recuperado em 25 de setembro de 2017: < https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13118/Dissertacao_VersaoFinal%20%282%29.pdf>

SOUZA, C. S.; PAULA, V. M. F. de (2016). Maturidade em Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: o caso de uma Universidade Federal Brasileira. In: V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo, SP. *Anais eletrônicos*. São Paulo: SINGEP. Recuperado em 26 de setembro de 2017:< http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=631 >.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (2017). Portaria n.107, 11 abr. 2017. *Diário Eletrônico Administrativo SJRN*, 2017, Recife, PE. Recuperado em 10 de janeiro de 2018: <<https://www4.trf5.jus.br/diarioeletinternet/paginas/consultas/consultaDiario.faces;jsessionid=2C2707674B14503841F6FDCA31B33F72> >

VALLE, A. B. do (2010). *Fundamentos do gerenciamento de projetos* (2. Ed). Rio de Janeiro: Editora FGV.

ZANELLA, L. C. H (2011). *Metodologia de pesquisa* (2. Ed). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC.