



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz

**Maturidade em gerenciamento de projetos de extensão: o caso de uma instituição federal  
de ensino superior**

Florianópolis  
2020

Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz

**Maturidade em gerenciamento de projetos de extensão:** o caso de uma instituição federal  
de ensino superior

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de  
mestre em Administração Universitária.  
Orientador: Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Squariz, Gabriela Cordeiro de Oliveira  
Maturidade em gerenciamento de projetos de extensão : o  
caso de uma instituição federal de ensino superior /  
Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz ; orientador,  
Alexandre Moraes Ramos, 2020.  
119 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária,  
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Maturidade em  
gerenciamento de projetos. 3. Modelo de maturidade MMGP.  
4. Projetos de extensão. 5. Universidade. I. Ramos,  
Alexandre Moraes . II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz

**Maturidade em gerenciamento de projetos de extensão: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/PPGAU)

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí (Univali/ PPGA)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado a Deus e a minha família.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho só foi possível devido à contribuição de muitas pessoas, como todas as realizações em nossas vidas, por isso elas merecem a nossa gratidão.

Agradeço imensamente a Deus pela vida, saúde e coragem nos momentos em que precisei durante essa caminhada, e ao meu orientador, Prof. Alexandre Moraes Ramos, pelo apoio incondicional e motivação em todas as etapas do desenvolvimento desta pesquisa.

A minha família, em especial a minha irmã Jéssica Squariz, pelo incentivo e compreensão nos momentos de ausência.

Às amigas da Pró-Reitoria de Extensão que acompanharam desde o início a minha jornada no mestrado, me incentivando e apoiando a participar do processo de seleção, bem como contribuindo na etapa de coleta de dados deste estudo.

Aos colegas de trabalho da Secretaria de Inovação pela compreensão e parceria em suprirem a minha ausência quando necessário, além da pronta disponibilidade em ajudar, em especial o estudante do curso de Design, Alan de Mattos, pelo suporte constante desde o início até a conclusão da pesquisa.

Aos membros da banca por contribuírem para a melhor versão desta dissertação.

Aos colegas do PPGAU pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências, em especial à amiga Geovana Fritzen Kincheski pela parceria em ouvir e ajudar, com toda certeza fez com que esta caminhada se tornasse mais leve e divertida.

À colega Juliana de Bona Garcia Vendruscolo pela disponibilidade e paciência em atender a todas as minhas solicitações na fase de coleta de dados.

Ao Pró-Reitor de Extensão e Coordenadores Geral de Extensão da UFSC por participarem da pesquisa respondendo aos instrumentos aplicados.

À UFSC e ao PPGAU pela oportunidade de estudo. Ao Maurício Rissi por sua eficiência e gentileza, sempre disposto a ajudar.

À professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco pela disciplina ofertada durante o mestrado que contribuiu imensamente para a construção desta dissertação.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma ajudaram para que mais essa conquista fosse alcançada.

Muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo apresenta como tema a maturidade em gerenciamento de projetos (GP) de extensão na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo “propor ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC”. Para tanto, primeiro elaborou-se uma caracterização dos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na universidade estudada. Em seguida, foi estabelecido um instrumento e avaliou-se a maturidade em GP de extensão, com base no modelo Prado-MMGP. Por fim, a partir de entrevista com o pró-reitor de extensão foi possível identificar potencialidades e fragilidades do GP de extensão, bem como para sugestões de ações de melhoria. No tocante aos aspectos metodológicos, caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa com suporte de ferramentas quantitativas. Quanto aos fins, descritiva e aplicada; e referente aos meios: estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Concluiu-se que o índice médio de maturidade em GP de extensão na UFSC está entre 2,67 e 2,69, considerada maturidade “fraca” com aderência positiva em todos os níveis de maturidade, principalmente no nível 5, portanto, não foi possível concluir sobre um nível de maturidade; verificou-se ainda que o questionário do modelo MMGP deve ser adaptado para ser aplicado às universidades. A proposta de ações para o crescimento da maturidade identificada contemplou: treinamentos ou cursos para aprimoramento das competências em GP, técnica e comportamental; eventos sobre projetos de extensão para compartilhamento de experiências e práticas/processos adotados; publicação de editais voltados às ações extensionistas que estejam em consonância com os objetivos e estratégias da universidade; criação de estrutura para auxiliar os envolvidos em projetos; e incorporação de novas funcionalidades no sistema SIGPEX.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Maturidade em gerenciamento de projetos. Modelo de maturidade MMGP. Projetos de extensão. Universidade.

## ABSTRACT

The present study has as its theme the extension project management maturity at the Federal University of Santa Catarina (UFSC), aiming to "propose actions for the growth of maturity in extension project management at UFSC". To this end, a characterization of extension projects financed and developed at the university studied was first elaborated. Then, an instrument was established and maturity in extension project management was assessed, based on the Prado-MMGP model. Finally, from an interview with the dean of extension, it was possible to identify the strengths and weaknesses of the extension PM, as well as suggestions for improvement actions. Regarding the methodological aspects, it is characterized as a research with a qualitative approach supported by quantitative tools. As for the purposes, descriptive and applied; and referring to the means: case study, bibliographic and documentary research. It was concluded that the average maturity index in extension PM at UFSC is between 2.67 and 2.69, considered "weak" maturity with positive adherence at all levels of maturity, mainly at level 5, therefore, it was not possible to conclude on a maturity level; it was also verified that the questionnaire of the MMGP model must be adapted to be applied to universities. The proposed actions for the growth of the identified maturity included: training or courses to improve skills in project management, technical and behavioral; events on extension projects to share experiences and practices/processes adopted; publication of notices aimed at extension activities that are in line with the university's objectives and strategies; creation of a structure to assist those involved in projects; and incorporation of new functionalities in the SIGPEX system.

**Keywords:** Extension projects. MMGP maturity model. Project management. Project management maturity. University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto de iniciação do projeto .....	22
Figura 2 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....	24
Figura 3 – Processo de implantação e melhoria contínua – OPM3.....	29
Figura 4 – Níveis de maturidade do modelo PMMM.....	30
Figura 5 – Níveis de maturidade MMGP .....	33
Figura 6 – Sujeitos da pesquisa .....	43
Figura 7 – Perfil do Grupo 1: Coordenadores Geral de Extensão.....	44
Figura 8 – Apresentação e organização do Instrumento 2 – Grupo Focal .....	48
Figura 9 – Categorias, Fatores de Análise e Instrumentos de Coleta.....	50
Figura 10 – Programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> .....	55
Figura 11 – Estrutura organizacional da UFSC.....	56
Figura 12 - Avaliação Final de Maturidade dos centros de ensino .....	73
Figura 13 - Avaliação Final de Maturidade das dimensões.....	77
Figura 14 - Avaliação Final de Maturidade das dimensões - com pesos .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ações de extensão por forma .....	60
Gráfico 2 – Projetos de extensão financiados por tipo .....	62
Gráfico 3 – Financiamento dos projetos de extensão por tipo .....	62
Gráfico 4 – 10 maiores financiadores dos projetos de extensão na UFSC.....	64
Gráfico 5 – Projetos de extensão financiados por centro .....	65
Gráfico 6 – Centros de Ensino com os maiores financiamentos .....	65
Gráfico 7 – Projetos de extensão financiados por área temática principal .....	66
Gráfico 8 – Financiamento dos projetos de extensão por área temática principal .....	67
Gráfico 9 - Frequência das áreas de conhecimento no GP de extensão .....	68
Gráfico 10 - Importância das áreas de conhecimento no GP de extensão.....	70
Gráfico 11 - Frequência e importância das áreas de conhecimento no GP de extensão .....	71
Gráfico 12 - Aderência aos níveis de maturidade.....	74
Gráfico 13 - Aderência dos tipos de respostas .....	75
Gráfico 14 - Aderência às dimensões de maturidade .....	78
Gráfico 15 - Aderência aos tipos de resposta .....	78
Gráfico 16 - Comparativo das avaliações de maturidade por dimensões.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grupos de Processos em GP.....	23
Quadro 2 - Dimensões de maturidade do modelo MMGP .....	32
Quadro 3 – Relação entre níveis e dimensões de maturidade do modelo MMGP .....	34
Quadro 4 – Pontuação das respostas do questionário.....	34
Quadro 5 – Avaliação Final de Maturidade .....	35
Quadro 6 – Aderência aos níveis e dimensões de maturidade .....	35
Quadro 7 – Síntese dos modelos de maturidade OPM3, PMMM e MMGP .....	36
Quadro 8 – Caracterização da pesquisa.....	42
Quadro 9 – Estrutura e organização do Instrumento 1 - Questionário .....	45
Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos adotados.....	51
Quadro 11 – Corpo funcional .....	54
Quadro 12 – Quantitativo de cursos de graduação ofertados .....	54
Quadro 13 – Editais de apoio à extensão na UFSC.....	58
Quadro 14 – Bolsas especiais e auxílios estudantis.....	59
Quadro 15 - Pontuação das respostas .....	70
Quadro 16 - Dimensões de maturidade - Potencialidades.....	83
Quadro 17 - Dimensões de maturidade - Fragilidades .....	84
Quadro 18 - Proposta de ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão .....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFM - Avaliação Final de Maturidade  
BOKs - *Bodies of Knowledge*  
FORPROEX - Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras  
GP – Gerenciamento de Projetos  
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária  
IPMA - *International Project Management Association*  
MCidades - Ministério das Cidades  
MEC - Ministério da Educação  
MJ - Ministério da Justiça  
MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos  
MS - Ministério da Saúde  
MT - Ministério dos Transportes  
OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PMBOK® - Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos  
PMI® - *Project Management Institute*  
PMMM - Project Management Maturity Model  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão  
PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
PRPE - Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão  
RBC - Referencial Brasileiro de Competências em GP  
Redalyc - Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
SAC - Secretaria de Aviação Civil  
SEP - Secretaria de Portos  
SIGPEX - Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão  
SPELL® - *Scientific Periodicals Electronic Library*  
TAE - Técnico-Administrativos em Educação  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA PROBLEMA .....	15
1.2	OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1	PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	21
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS PÚBLICOS.....	25
2.3	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	27
<b>2.3.1</b>	<b>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Project Management Maturity Model (PMMM).....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).....</b>	<b>31</b>
2.4	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS UNIVERSIDADES .....	37
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.2	UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	42
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	45
<b>3.3.1</b>	<b>Instrumento 1 – Questionário sobre maturidade em GP de extensão .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Instrumento 2 – Grupo Focal sobre as dimensões de maturidade.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Instrumento 3 – Entrevista semiestruturada sobre ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Pesquisa bibliográfica e documental.....</b>	<b>49</b>
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	49

3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	52
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS .....</b>	<b>53</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO DE CASO .....	53
4.2	A EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA ...	57
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização dos projetos de extensão financiados .....</b>	<b>59</b>
4.3	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EXTENSÃO NA UFSC.....	67
<b>4.3.1</b>	<b>Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos de extensão.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Níveis de maturidade do gerenciamento de projetos de extensão na UFSC ..</b>	<b>72</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Dimensões de maturidade do gerenciamento de projetos de extensão .....</b>	<b>76</b>
4.4	AÇÕES PARA O CRESCIMENTO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EXTENSÃO.....	82
<b>4.4.1</b>	<b>Potencialidades e Fragilidades da maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão.....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Proposição de ações para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos de extensão na UFSC .....</b>	<b>85</b>
4.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	91
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aos coordenadores geral de extensão (Instrumento 1) .....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE B – Grupo focal com as servidoras TAEs da PROEX (Instrumento 2) .....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE C – Entrevista com o pró-reitor de extensão da UFSC (Instrumento 3) .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Questionário .....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Grupo focal.....</b>	<b>115</b>

**APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) -  
Entrevista..... 116**

**APÊNDICE G – Artigos sobre GP e maturidade em GP em universidades 117**

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação foi dividido em quatro seções. A seção 1.1 trata da contextualização dos temas Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gerenciamento de Projetos e a Extensão Universitária, bem como a apresentação do tema-problema voltado à Universidade Federal de Santa Catarina. A seção 1.2 expõe os objetivos geral e específicos pretendidos; a seção 1.3 aborda as justificativas para a realização do estudo; e finalmente a seção 1.4 apresenta a estruturação dos capítulos que compõem esta dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO TEMA PROBLEMA

Os gestores são constantemente desafiados a reorganizar processos, reduzir custos e administrar tempo em projetos cada vez mais complexos e que requerem alta diversidade de habilidades. Assim, novas formas de gestão são necessárias, sendo uma delas o Gerenciamento de Projetos (GP)<sup>1</sup>.

O campo de conhecimento de GP tem sido cada vez mais pesquisado, tendo em vista a sua aplicabilidade irrestrita e eficácia na condução de projetos de qualquer área, custo ou complexidade. No entanto, gerenciar projetos é uma tarefa complexa tanto no meio público quanto privado (OLIVEIRA et al, 2017).

O Instituto de GP, PMI® (2017), ressalta que os projetos mal gerenciados ou a falta do GP pode ocasionar em prazos perdidos, estouros de orçamento, má qualidade, retrabalho, crescimento descontrolado do projeto, incapacidade de alcançar os objetivos propostos ao projeto, entre outros.

Em uma pesquisa realizada por Archibald e Prado (2018), foram analisados os principais indicadores de desempenho de projetos e constatou-se, pela primeira vez, que as organizações públicas estão em um nível de maturidade em GP levemente superior ao setor privado, porém no que tange aos índices de fracasso como atraso, estouro de custo e execução do escopo, todos se revelaram piores quando comparadas às organizações privadas.

Carvalho e Piscopo (2014) corroboram que a aplicação do GP no setor público está cada vez mais se tornando uma questão primordial no desempenho organizacional, uma vez que projetos de diferentes portes e estruturas são realizados e o cenário de rotineiros fracassos

---

<sup>1</sup> Adotou-se nesta pesquisa, a abreviatura “GP” para fazer referência ao Gerenciamento de Projetos.

é presente, como: estouros de prazo, de orçamento e redefinições de escopo, além da falha na prestação de contas, o que acaba por comprometer a liberação dos recursos, trazendo prejuízos para a organização.

No âmbito das universidades, os projetos estão presentes sob diversas formas e contribuem para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de possibilitarem a obtenção de recursos orçamentários extras para as próprias instituições.

No entanto, verifica-se que muitas dessas instituições não possuem estrutura formal orientada ao GP. Além disso, é evidente que o GP nas universidades públicas frequentemente contraria a burocracia encontrada nessas instituições, o que dificulta o fornecimento de soluções ágeis, flexibilidade e respostas imediatas às demandas inerentes aos projetos (OLIVEIRA et al., 2017).

Tal fato é perceptível em estudos como o de Terribili Filho; Nery; Bentancor (2015) que apontaram que o GP em tais instituições ainda encontra-se em fase incipiente, embrionária ou inicial. Os principais problemas encontrados foram: inexistência clara do patrocinador, ausência de procedimentos padronizados, mudanças de escopo sem aprovação prévia, cronogramas não atualizados periodicamente, projetos não monitorados por indicadores durante sua execução, ausência de treinamentos de GP aos gerentes de projetos devido à falta de experiência no assunto.

Quanto ao pilar extensão, em particular, é por meio dos projetos envolvendo professores, estudantes e técnicos que a instituição interage com a sociedade em um exercício de contribuição mútua. A extensão é um processo interdisciplinar, educativo, cultural e científico que visa a promoção e interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade (FORPROEX, 2012).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os projetos de extensão desempenham um papel fundamental na relação universidade e sociedade, levando o desenvolvimento às comunidades que são atendidas e ao mesmo tempo possibilitando à universidade, manter-se apta a corresponder às necessidades externas (UFSC, 2015).

Segundo os relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e Extensão (SIGPEX), em 2019, o número de projetos de extensão financiados aumentou mais de 20% e os projetos com financiamento do governo federal (via descentralização de recursos) representaram 64% dos projetos financiados, movimentando R\$ 47,3 milhões (UFSC, 2020). O crescimento do número de projetos financiados leva a um

aumento do recolhimento dos ressarcimentos institucionais que retornam à instituição e contribuem na promoção de ações de fomento ou apoio em diversas áreas da universidade.

Portanto, nota-se a importância de investigar sobre a maturidade em GP de extensão na instituição, com vistas a propor ações de melhorias para contribuir no crescimento da maturidade e conseqüentemente aumentar a efetividade dos projetos, pois, de acordo com Kostalova e Tetreova (2018), o sucesso dos projetos está intimamente relacionado à maturidade do GP e ao uso de métodos e ferramentas apropriados de GP, tendo em vista que quanto maior a maturidade do projeto, maiores serão as suas chances de sucesso.

Prado (2015); Meredith e Mantel (2011) corroboram que o conceito de maturidade em GP está relacionado à capacidade das organizações em gerenciar seus projetos com sucesso e que é importante avaliar a maturidade do GP e identificar os pontos fracos nos quais é apropriado focar no aumento das competências e na melhoria dos processos.

Diante desse contexto, a problemática desta pesquisa resumiu-se na seguinte questão-problema: quais as ações necessárias para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos do presente estudo, inicialmente o objetivo geral busca responder ao problema de pesquisa exposto e na sequência, os objetivos específicos contribuem para o alcance do objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é “Propor ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC”.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os projetos de extensão financiados e desenvolvidos na universidade estudada;
- b) Estabelecer um instrumento para avaliação da maturidade em GP de extensão;

- c) Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC;
- d) Elaborar ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela importância da temática de maturidade em GP, principalmente voltada ao setor público onde os projetos financiados muitas vezes envolvem recursos públicos, o que demanda uma preocupação e cuidado com a forma que eles são gerenciados. No caso da extensão na UFSC, nos últimos três anos, os projetos com recursos do governo representaram 76% dos projetos financiados desenvolvidos na universidade, movimentando mais de R\$ 407 milhões (UFSC, 2020).

Além de impactar a sociedade, tais projetos possibilitam o recolhimento de ressarcimentos institucionais que visam fomentar diversas ações na universidade, como bolsas e auxílios para estudantes, bem como recursos para os departamentos e centros de ensino dos projetos (UFSC, 2016).

Assim, tendo em vista que a maturidade em GP está relacionada ao sucesso dos projetos, esta dissertação contribuirá com a proposta de ações visando melhorias nos processos de GP de extensão e a evolução para maiores índices de maturidade, proporcionando maior efetividade e chances de sucesso dos projetos.

Quanto ao aspecto social, os projetos de extensão permitem a produção e transmissão do conhecimento e transformação social entre universidade e sociedade (UFSC, 2015). Na UFSC, há projetos de extensão com diversas iniciativas voltadas à melhoria das condições de vida da sociedade como atividades esportivas, assistência jurídica, cursos de línguas, serviço de atenção psicológica, educação ambiental para escolas, além de cursos destinados a pessoas da terceira idade.

Ainda no que se refere à importância, a pesquisa fornecerá aos gestores subsídios na tomada de decisões quanto à implantação ou aprimoramento de aspectos que possam influenciar no crescimento da maturidade em GP de extensão.

O trabalho é também considerado oportuno devido ao número reduzido de estudos acadêmicos voltados à maturidade em GP nas universidades, como pesquisado nas bases de dados Portal de Periódicos da Capes, Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha

e Portugal (Redalyc), Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®) e Scopus®, e detalhado no capítulo 3.

Grande parte dos artigos encontrados refere-se à implantação de escritórios de GP na estrutura da universidade, apontando inúmeras melhorias que esta ação poderia ocasionar (CARVALHO; PISCOPO, 2014; OLIVEIRA et al., 2017; TERRIBILI FILHO; NERY; BENTANCOR, 2015).

Destaca-se o estudo de Terribili Filho; Nery; Bentancor (2015) que das nove universidades pesquisadas, nenhuma possuía uma estrutura focada em prestar suporte aos envolvidos em GP, além de que a maioria dos participantes relatou que nunca utilizaram bases de GP, como o guia PMBOK, no gerenciamento dos seus projetos.

O estudo de Silva; Teixeira; Rodrigues (2016), focado no GP de extensão de uma instituição federal de ensino, apontou para a necessidade de aprimoramento dos processos de GP e os autores sugeriram como continuação do trabalho, a realização de estudo sobre a maturidade organizacional em GP no intuito de verificar o quão bem a referida instituição de ensino gerencia os seus projetos, o que contribuirá para melhorias de várias áreas, não somente da extensão.

Portanto, esta pesquisa se faz oportuna uma vez que a temática de maturidade em GP necessita ser mais difundida no meio das instituições de ensino para que seja possível conhecer e aprimorar os processos relacionados ao GP que, de acordo com os estudos citados acima, encontram-se em níveis iniciais de maturidade.

Quanto à viabilidade, esta dissertação foi possível haja vista que a pesquisadora atuou na Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) de 2015 a 2019, setor responsável pela consolidação de informações quanto às ações de extensão na universidade, facilitando a busca de dados em sistemas e arquivos do setor e na aplicação dos instrumentos de pesquisa, além de que o estudo não envolveu recursos financeiros.

Destaca-se ainda a aderência desta dissertação à área de concentração de Gestão Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC, mais especificamente à linha de pesquisa de “Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária”, que busca profissionalizar as IES, uma vez que compreende a complexidade de sua gestão, assim como, a sua importância para o desenvolvimento da sociedade (UFSC, 2019).

Nesse sentido, a avaliação de maturidade vai ao encontro de uma maior profissionalização em GP em universidades públicas, objetivando a prestação de um serviço

de melhor qualidade aos cidadãos e possibilitando aos gestores, a tomada de decisões para o aprimoramento de práticas e processos em relação à temática abordada.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 trata da contextualização do tema abordado e a questão problema. Na sequência, são detalhados os objetivos que norteiam o estudo e a justificativa, apontando a importância, a oportunidade e a viabilidade da realização desta dissertação.

No capítulo 2, a fundamentação teórica traz os principais construtos acerca da temática pesquisada: GP, Maturidade em GP, Modelos de Maturidade em GP e por fim, é tratada da Maturidade em GP nas universidades.

No capítulo 3, descreveram-se os aspectos metodológicos adotados para que os objetivos específicos fossem alcançados: caracterização da pesquisa; universo e sujeitos da pesquisa; técnicas e procedimentos de coleta de dados; análise de dados; e as limitações da pesquisa.

No capítulo 4, analisaram-se os dados e foram propostas ações a partir de uma reflexão sobre os principais resultados obtidos com o alcance dos objetivos.

Finalmente no capítulo 5, as conclusões são apresentadas seguidas das sugestões para trabalhos futuros, referências e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com vistas a alcançar os objetivos propostos para este estudo, na seção 2.1, discorreu-se sobre os aspectos referentes a projetos e GP, inclusive voltados ao setor público.

Na seção 2.2, foi abordada a Maturidade em GP com os principais modelos de maturidade adotados pelas organizações recentemente e por fim, a temática de maturidade em GP nas universidades.

Tal sustentação teórica e científica foi base para a construção dos instrumentos de pesquisa que levaram à proposição de ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade pesquisada.

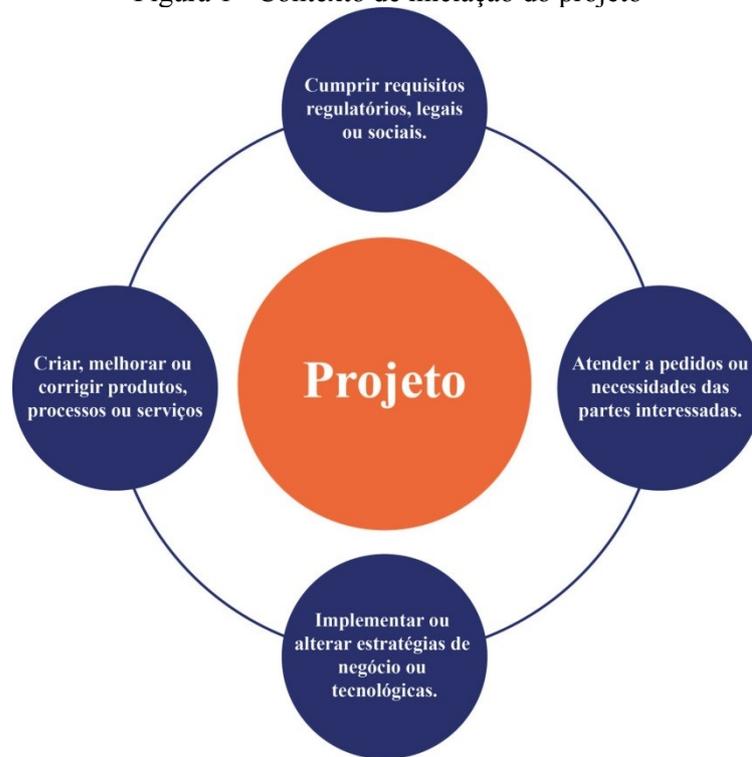
### 2.1 PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A conceitualização de projeto remonta à própria história da humanidade. A construção das pirâmides egípcias há mais de 4.500 anos, a Grande Muralha da China há mais de 2.200 anos, o Coliseu de Roma há quase 2.000 anos, entre outras obras que ainda podem ser admiradas no século XXI são exemplos vivos de projetos de sucesso (TERRIBILI FILHO; NERY; BETANCOR, 2015).

Os autores complementam que as organizações privadas, públicas e do terceiro setor têm buscado atuar de forma mais intensa com os projetos, não apenas pelos avanços científicos e pelo pragmatismo encontrados nas metodologias, técnicas e ferramentas atuais, mas principalmente por causa das vantagens inerentes a essa abordagem, uma vez que os projetos têm objetivos claros, são finitos em termos de tempo e têm estimativas de custo predefinidas (TERRIBILI FILHO; NERY; BENTANCOR, 2015).

O instituto PMI® (*Project Management Institute*) criado para organizar, difundir e incentivar as boas práticas em GP, por meio do Guia PMBOK®, aponta os principais fatores que levam os líderes organizacionais a recorrerem a projetos (Figura 1).

Figura 1 - Contexto de iniciação do projeto



Fonte: adaptado de PMI® (2017, p.8).

Tais aspectos corroboram com a definição proposta por Shenhar e Dvir (2010, p. 17): “os projetos são motores que impulsionam inovações de ideias à comercialização. [...] os propulsores que fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes”.

Em uma definição mais técnica, o PMI® cita que o projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando estes não são ou podem ser concluídos e o projeto precisa ser encerrado, ou já não é mais necessário (PMI®, 2017).

No entanto, para que os projetos sejam efetivos, atingindo suas metas e propósitos de modo a alcançar as expectativas das partes interessadas, “os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente” (PMI®, 2017, p. 10).

Essa necessidade de alcançar resultados com qualidade e fazer frente aos novos desafios econômicos tem levado várias organizações a aperfeiçoar os processos de gestão, aplicados aos projetos que desenvolvem (FERNANDEZ et al., 2015).

Nesse sentido, o GP mostrou ser uma ferramenta eficaz para iniciar, planejar e implementar qualquer projeto por meio da utilização de métodos, ferramentas, técnicas e competências apropriadas (VOROPAEVA; YURIEVA, 2017).

Segundo o PMI® (2017), o GP é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas durante as fases de planejamento, organização, execução e encerramento de um projeto a fim de atender as suas necessidades, o que requer o “direcionamento e controle dos recursos da organização para cumprir metas e objetivos específicos em prazo estabelecido e relativamente curto” (KERZNER, 2013, p.4).

O livro-base sobre GP, o guia PMBOK®, é considerado uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos e regras para a prática do GP, sendo diferente de uma metodologia que é constituída de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que atuam numa disciplina (PMI®, 2017).

O referido guia revela um conjunto de processos identificados como boas práticas na área de GP que, se utilizados nos projetos, poderão aumentar as suas chances de sucesso, são eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI®, 2017; VERAS, 2014). O Quadro 1 apresenta os cinco grupos de processos com as suas respectivas características.

Quadro 1 – Grupos de Processos em GP

<b>Processos de Iniciação</b>	Executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
<b>Processos de Planejamento</b>	Necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
<b>Processos de Execução</b>	Realizados para executar o trabalho definido no Plano de Gerenciamento do Projeto para satisfazer as especificações do projeto.
<b>Processos de Monitoramento e Controle</b>	Exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias modificações no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
<b>Processos de Encerramento</b>	Executados para finalizar as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Fonte: adaptado de PMI® (2017, p. 23).

Os 49 processos de GP também são estruturados por área de conhecimento que segundo o PMI® (2017), é identificada como área de GP devido aos seus requisitos de conhecimento e descrita quanto aos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Embora sejam inter-relacionadas, as áreas de conhecimento são definidas separadamente do ponto de vista do GP (Figura 2) e utilizadas na maioria dos projetos e na maior parte das vezes, porém as características, necessidades e complexidade dos projetos podem exigir uma ou mais áreas de conhecimento (PMI®, 2017).

Figura 2 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos



Fonte: adaptado de PMI® (2017, p. 23).

Diversos estudos indicam a aderência dos processos praticados nas organizações públicas ou privadas, quanto às boas práticas citadas no guia PMBOK.

Silva; Teixeira; Rodrigues (2016) ressaltam que em pesquisa realizada, os principais processos verificados foram dos grupos de planejamento e de monitoramento e controle; e, entre as dez áreas de conhecimento abordadas pelo Guia PMBOK, as áreas de gerenciamento do tempo e de recursos são as mais adotadas.

Papke-Shields; Beise; Quan (2010), a partir da análise das “boas práticas” baseadas no PMBOK, com 142 membros do PMI, observaram que os processos adotados com mais frequência são das áreas de gerenciamento do tempo, escopo e custo, também conhecido como o “tripé de ferro” da gestão de projetos.

No entanto, cabe destacar que a realidade nas organizações quanto à adoção de processos relacionados às áreas em GP apresenta dificuldades e um distanciamento com as boas práticas do guia PMBOK, demonstrando que ainda há um espaço a ser ocupado para que o GP realizado nas organizações esteja de acordo com um padrão (KAMEYA; ROMEIRO; KNISS, 2017).

Medeiros et al. (2018) corrobora que as práticas de GP vêm contribuindo para aprimorar as organizações por meio de processos de planejamento, execução e controle. No entanto, muitas organizações, especialmente no setor público, possuem limitações em incorporar tais práticas de GP, tendo, como consequência, um aumento no desperdício dos recursos alocados e uma má prestação de serviços à sociedade.

Nesse sentido, tendo em vista que o presente estudo é desenvolvido em uma universidade pública, o item a seguir abordará a temática de GP voltada aos projetos públicos.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS PÚBLICOS

A inserção da temática de GP no setor público teve início na década de 90, como forma de resposta à sociedade, às leis e medidas do próprio governo, que, desde então, passaram a requerer transparência na gestão, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, além de melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

Nascimento et al. (2013) complementam que a dinâmica de atuação dos gestores da administração pública 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.

Oliveira, et al. (2017) ressaltam que a complexidade dos projetos contribuiu para que as organizações públicas adotassem o GP como forma de garantir a eficiência das instituições e a efetividade dos projetos, pois, casos de insucesso como estouros de prazo, de orçamento e redefinições de escopo são frequentes em variados tipos de projetos públicos, o que acaba por comprometer a liberação dos recursos, retornando prejuízos à organização (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

Assim, o GP passou a ter um papel crucial no desempenho das organizações públicas em um contexto que alternativas de enfrentamento às limitações orçamentárias e institucionais, vividas pelo país nos últimos anos, precisam fazer necessariamente parte de qualquer iniciativa a ser concebida (PATRICIO; FERNANDES NETO, 2019).

Em complemento, os autores citam ainda que a melhoria administrativa e a utilização de boas práticas de gestão tem sido motivos de discussões constantes na administração pública do país, estando relacionadas à concepção de estruturas de GP que não se diferenciam muito do setor privado, no que tange aos processos e desafios de implementação (PATRICIO; FERNANDES NETO, 2019).

Nesse sentido, os resultados de uma pesquisa aplicada por Melo (2018) indicam que as funções recorrentes do escritório de GP, no contexto da administração pública, são o monitoramento centralizado e padronizado de projetos e a prestação de consultoria de GP no âmbito da organização. Por outro lado, verificou-se que a principal dificuldade encontrada por tal estrutura no setor público é a cultura do funcionalismo público do Brasil.

Melo (2018) cita ainda que os escritórios de GP são capazes de aprimorar o desempenho das organizações públicas, além de direcionar as organizações para resultados e objetivos mensuráveis, por meio da introdução de metodologias e práticas gerenciais em suas rotinas, possibilitando, assim, melhores e maiores benefícios para a sociedade.

Diante desse contexto, faz-se necessário mensurar a eficiência e aplicabilidade do GP nas organizações públicas. Para tanto, as ferramentas de maturidade em GP desempenham um importante papel para diagnosticar o nível em GP da organização e repensar processos praticados buscando o sucesso dos projetos (SILVA; SILVA; NELSON, 2019).

Conclui-se que gerenciar projetos com efetividade é um dos grandes desafios para as organizações modernas e pode ser um fator contribuinte para a maturidade e possível sucesso dos projetos, como será tratado no próximo item.

### 2.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em GP consiste na posição que a empresa se encontra em relação aos processos de GP e contribui na construção de competências que visam reduzir os riscos dos projetos, envolvendo os processos de planejamento, inicialização, execução, controle e encerramento, para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (PRADO, 2015; NASCIMENTO et al., 2014).

No setor público, Araujo, De Júnior e Abreu (2015) citam que diante da relevância da temática, a maturidade em GP é visualizada como uma ferramenta de apoio à gestão para entregar resultados de forma eficaz, eficiente e efetiva.

O PMI® (2017) complementa que a maturidade em GP foi constatada como um dos principais fatores no sucesso de um projeto e está relacionada às capacidades de entrega de valor de uma organização por meio de uma metodologia de GP bem definida.

As organizações têm adotado as ferramentas de maturidade em GP para mensurar ou avaliar os resultados e o nível de maturidade que a organização se encontra em relação à utilização das práticas de GP (SOUZA; GOMES, 2015). As avaliações ocorrem por meio da comparação das práticas realizadas nos projetos atuais com as consideradas melhores práticas de mercado (TIOSSI; GASPAROTTO, 2016).

Dentre as ferramentas utilizadas, destacam-se os modelos de maturidade que ganharam notoriedade a partir de meados da década de 1990, principalmente após o lançamento do modelo CMM (*Capability Maturity Model Integration*), o que ocasionou no desenvolvimento de diversas outras metodologias de avaliação, além de uma maior influência entre estudiosos e empresas que passaram a visualizar a temática como fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais (KERZNER, 2006; CLELAND; IRELAND, 2002; VERGOPIA, 2008).

Os modelos de maturidade objetivam quantificar a aptidão de uma empresa em gerenciar projetos com efetividade principalmente no que tange aos processos ou competências em GP dos gerentes de projetos (KOSTALOVA; TETREVOVA, 2018).

Primeiramente, é preciso definir qual modelo de avaliação de maturidade deve ser adotado. Os modelos apresentam o grau de maturidade que a organização se encontra para posterior estabelecimento do nível que se deseja alcançar e os níveis de maturidade significam os passos, rumo ao aperfeiçoamento em GP, que estão associados ao domínio da utilização de

ferramentas, processos, metodologias, conhecimentos e habilidades aplicados em projetos para o alcance dos objetivos organizacionais (SILVEIRA, et al., 2013).

No geral, os modelos de maturidade são embasados em *bodies of knowledge* (BOKs) de associações ou institutos de GP (CARVALHO; PATAH; BIDO, 2015). Segundo estudo realizado pelo PMI® (2014), os modelos mais utilizados são: OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model* do PMI® (57,1%); MMGP – Modelo de Maturidade em GP de Darci Prado (31%); e o PMMM – *Project Management Maturity Model* de Kerzner (7,1%).

Em um estudo bibliométrico realizado por Souza; Gomes (2015) os modelos OPM3, PMMM e MMGP também são apontados como os principais encontrados na literatura científica.

Tendo em vista que o presente estudo não tem como objetivo uma descrição exaustiva dos modelos de maturidade presentes na literatura, apresentam-se a seguir, as características principais dos modelos OPM3, PMMM e MMGP.

### **2.3.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**

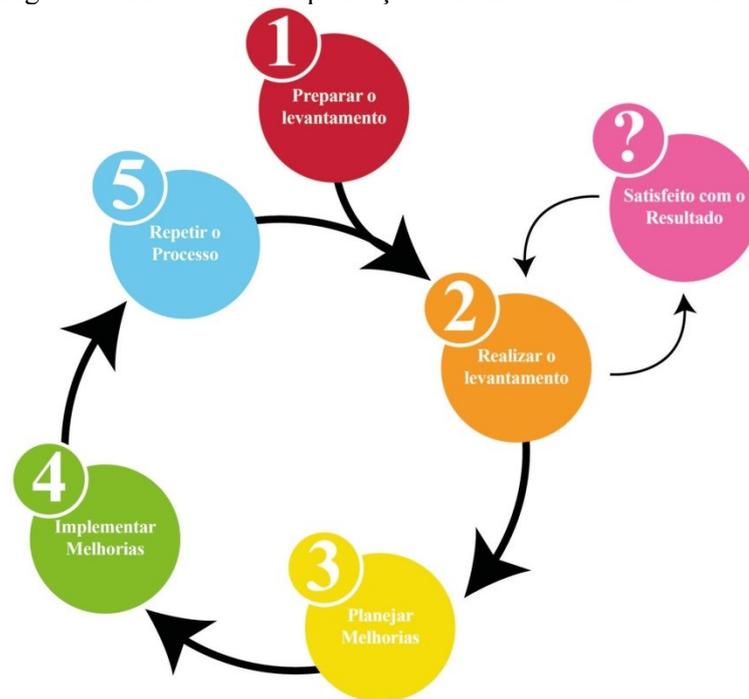
Em 1998, o modelo OPM3 foi desenvolvido pelo PMI® com a visão de auxiliar as organizações no alcance dos objetivos estratégicos tendo como premissa os conhecimentos e práticas do guia PMBOK® (PMI®, 2013).

O OPM3 está apoiado em três pilares que se relacionam de modo sequencial: “conhecimento” que detalha os conceitos do OPM3, abordando o GP nas organizações e a sua maturidade; “avaliação” que contempla um questionário que permite que as organizações promovam sua auto avaliação e, por fim, “aperfeiçoamento” que tem como base um banco de dados contendo a descrição das melhores práticas que permitirão que a organização avance (RIBEIRO; PECH, 2016).

O questionário está estruturado com 151 questões dicotômicas que devem ser respondidas pelos gerentes e membros da equipe de GP em um aplicativo, desenvolvido pelo PMI®, que gera o resultado final do diagnóstico de maturidade da organização.

A aplicação do modelo OPM3 é realizada em quatro etapas: preparar o levantamento; realizar o levantamento; planejar melhorias; implementar melhorias e repetir o processo, como é exibido na Figura 3 (PMI®, 2013).

Figura 3 – Processo de implantação e melhoria contínua – OPM3



Fonte: adaptado de PMI® (2013).

O PMI® (2013) cita como vantagens do OPM3 a criação da relação entre a estratégia de projetos e a capacidade da organização definir quais das melhores práticas e habilidades em GP ela possui ou não. Para tanto, a avaliação realizada possibilita à organização, suporte na busca de melhorias no GP, programas ou portfólios, além de orientar a priorização e o planejamento para estas melhorias.

O modelo OPM3 estabelece que a organização faça uma análise de viabilidade e priorização diante da lista de boas práticas recomendadas, e estabeleça um plano composto de ações de melhorias apropriadas às suas condições situacionais, visando alcançar maior maturidade (SOUZA; GOMES, 2015).

### 2.3.2 Project Management Maturity Model (PMMM)

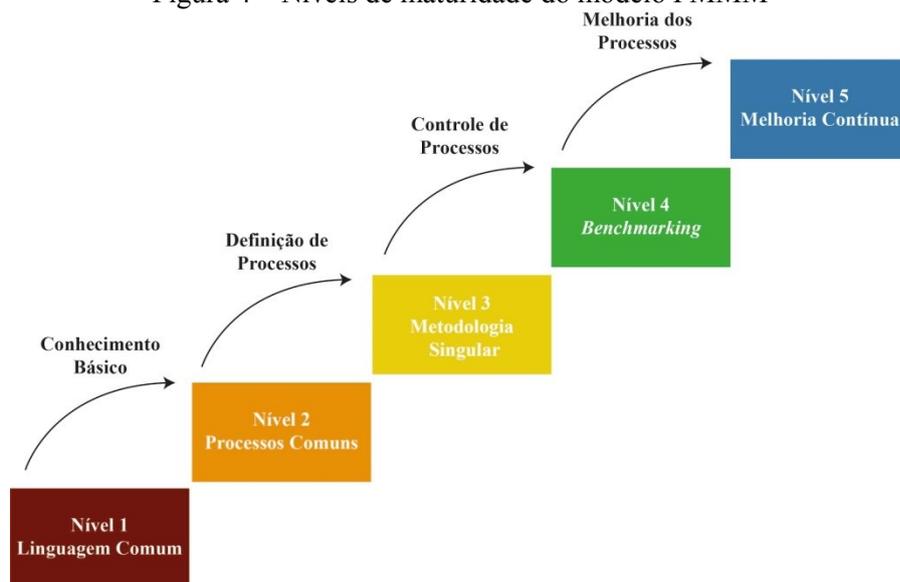
O modelo proposto por Harold Kerzner parte do princípio de que para se atingir o estágio de maturidade existem forças motrizes que direcionam as empresas ao GP e consequentemente ao seu amadurecimento nesse aspecto (NASCIMENTO et al., 2014).

São elas: projetos estratégicos, expectativas dos clientes, competitividade, entendimento e comprometimento dos gerentes executivos, desenvolvimento de novos

produtos, sobrevivência, eficiência e efetividade (KERZNER, 2006). A Figura 4 mostra a atuação dessas forças na organização.

A avaliação do grau de maturidade do modelo é baseada em cinco níveis: o primeiro representa a ausência de uma linguagem comum de GP e o último é definido como a busca constante em torno da melhoria contínua no GP (Figura 4).

Figura 4 – Níveis de maturidade do modelo PMMM



Fonte: Kerzner (2006).

Os níveis de maturidade não são necessariamente sequenciais podendo ocorrer sobreposições entre os níveis, porém, um nível somente pode ser considerado concluído se o anterior também estiver (KERZNER, 2011).

Rabechini Jr e Pessoa (2005) apontam os cinco níveis de maturidade do modelo de Kerzner:

a) Linguagem comum: nível em que a organização reconhece a importância de ter uma metodologia útil em GP, para tanto conta com um conhecimento básico para, ao menos, estabelecer uma terminologia.

b) Processos comuns: neste nível a organização entende que é preciso o estabelecimento de processos comuns para projetos visando a sua replicação em vários outros na organização.

c) Metodologia Singular: no nível 3 é percebido que centralizar as práticas em uma metodologia única proporciona benefícios relacionados a controle e melhor integração entre processos.

d) Benchmarking: o quarto nível é marcado por um processo contínuo de comparação das práticas de GP que visam o aprimoramento do desempenho da organização.

e) Melhoria Contínua: neste nível a organização é capaz de avaliar o que foi obtido no nível anterior para implementar mudanças necessárias para a melhoria contínua nos processos de GP.

O referido modelo possui um questionário composto de 183 perguntas de múltipla escolha e disponibiliza um software online para avaliação do nível de maturidade da organização e apresentação de um relatório com sugestões de planos de ação para aumento da maturidade (CRAWFORD, 2006).

Para Kerzner (2011), a excelência em GP somente é alcançada quando a organização conquista um alto grau de maturidade. O aumento da probabilidade de repetir sucessos passados só acontece com o uso de metodologia padronizada e o acompanhamento permanente de processos, além da competência do gerente de projetos no desempenho das ações.

### **2.3.3 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)**

O modelo de Maturidade em GP (MMGP) foi criado em 2002 por Darci Prado e possui o formato de um questionário com 40 perguntas que deve ser aplicado em setores isolados de uma organização. Portanto, ele é considerado um modelo do tipo departamental (ou setorial) e não organizacional (PRADO, 2015).

O modelo é marcado por sua simplicidade na aplicação, confiabilidade, fornecimento de resultados coerentes, universalidade (poder ser utilizado por diferentes categorias de projetos), além de indicar um coeficiente geral de maturidade e ser aderente à terminologia utilizada no guia PMBOK® e no Referencial Brasileiro de Competências em GP – RBC (PRADO, 2008).

Prado (2015) explica que o modelo tem como base sete dimensões que consideram aspectos fundamentais para um bom GP: estrutura organizacional, alinhamento estratégico, metodologia, informatização, competência comportamental, competência em GP, competência técnica e contextual, conforme é detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões de maturidade do modelo MMGP

Competência em Gerenciamento em Projetos	Os principais envolvidos com GP devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de GP.
Competência em Técnica e Contextual	Os principais envolvidos com GP devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado).
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com GP devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.).
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada para GP e que envolve todo o ciclo do projeto que necessita ser acompanhado.
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 do projeto iniciado pela idéia/necessidade deve ser informatizado.
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.
Estrutura Organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case* como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, escritório em GP e comitês.

Fonte: adaptado de Prado (2015).

Tais dimensões estão presentes nos cinco níveis de maturidade do modelo, conforme Prado (2015):

a. Nível 1 – Inicial (*ad hoc*) representa a ausência de conhecimentos acerca de GP. Os projetos são executados na base da intuição e a organização geralmente não faz um planejamento e controle.

b. Nível 2 – Conhecido é o despertar para o assunto de GP onde é possível perceber iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos e cada profissional trabalha do seu modo por não existir uma plataforma padronizada de GP.

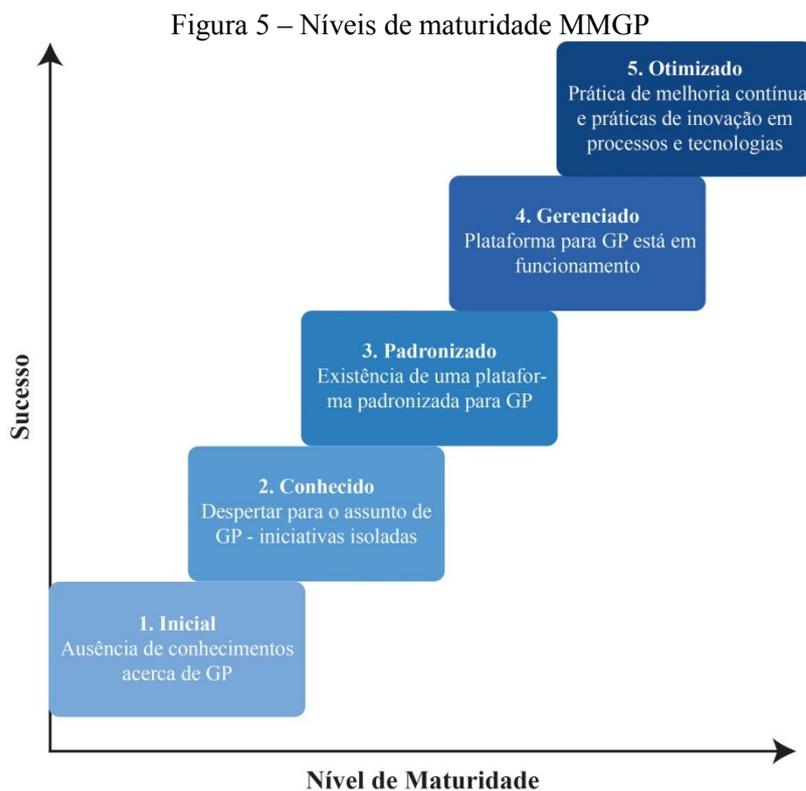
c. Nível 3 – Padronizado é a situação em que já existe uma plataforma padronizada para GP, há também uma preocupação em mensurar o desempenho dos projetos encerrados, além da coleta de dados para investigar possíveis causas de atrasos, estouro de custos etc.

d. Nível 4 – Gerenciado é o estágio em que a plataforma está em funcionamento e é possível perceber resultados com a sua utilização, os profissionais também possuem

competência para atuar na área e são eliminadas anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.

e. Nível 5 – Otimizado descreve um cenário otimizado como reflexo da prática de melhoria contínua e práticas de inovação em processos e tecnologias. Os processos e resultados são otimizados e os projetos possuem altíssimo nível de sucesso.

A Figura 5 ilustra os níveis de maturidade mencionados.



Fonte: Adaptado de Prado (2015).

O relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade, de acordo com o modelo MMGP, são resumidamente apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação entre níveis e dimensões de maturidade do modelo MMGP

Níveis	Competência em GP	Competência Técnica e Contextual	Competência Comportamental	Metodologia	Informatização	Estrutura Organizacional	Alinhamento Estratégico
1	Não há	Básica	Boa Vontade	Não há	Dispersa	Não há	Desalinhamento
2	Básica	Básica	Algum Avanço	Fala-se Sobre o Assunto	Software para Tempo	Nomeia-se um Responsável	Desalinhamento
3	Significativo Avanço	Algum Avanço	Mais Avanço	Padronizado e em Uso	Padronizado e em Uso	Padronizado e em Uso	Significativo Avanço
4	Muito Avançada	Forte Avanço	Forte Avanço	Aperfeiçoada, Estabilizada e em Uso	Aperfeiçoada, Estabilizada e em Uso	Aperfeiçoada, Estabilizada e em Uso	Alinhado
5	Otimizada	Otimizada	Madura	Otimizada	Otimizada	Otimizada	Otimizado

Fonte: Prado (2015).

Nota-se que para uma organização evoluir nos níveis de maturidade, é necessário progredir também em todas as sete dimensões do modelo.

No questionário de avaliação de maturidade, cada nível, a partir do segundo, é composto por dez questões que possuem cinco opções de respostas em uma escala de intensidade, com exceção do último nível que apresenta apenas duas opções de respostas.

A pontuação das respostas pode ser conferida no Quadro 4.

Quadro 4 – Pontuação das respostas do questionário

Alternativas	A	B	C	D	E
Pontos	10	7	4	2	0

Fonte: Prado (2015).

Segundo Prado (2010) as opções “a” e “b” são consideradas como de "caráter positivo", representando o pleno atendimento da organização ou uma situação existente levemente inferior à questão apresentada no modelo. As respostas "c", "d" e "e" possuem "caráter negativo", evidenciando nas organizações, uma situação existente significativamente inferior à questão apresentada no modelo ou a apresentação de esforços nulos ou iniciais da organização.

A avaliação de maturidade a partir da aplicação do questionário do modelo é feita em três partes: Avaliação Final da Maturidade: Escalar; Aderência aos Níveis: Gráfico; e Aderência às Dimensões: Gráfico.

A Avaliação Final da Maturidade (AFM) é realizada pela seguinte fórmula:  $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$  e os índices diagnosticados devem ser interpretados conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Avaliação Final de Maturidade

Índice	Maturidade
Até 1,80	Muito Fraca
Entre 1,80 e 2,90	Fraca
Entre 2,90 e 3,20	Regular
Entre 3,20 e 4,00	Boa
Entre 4,00 e 4,50	Ótima

Fonte: Prado (2015).

Além da AFM é conveniente dar visibilidade ao perfil de aderência das respostas aos níveis e dimensões de maturidade o que possibilita conhecer a proximidade do setor avaliado aos requisitos de cada nível e dimensão de maturidade, como exhibe o Quadro 6.

Quadro 6 – Aderência aos níveis e dimensões de maturidade

Níveis de Maturidade	Dimensões de Maturidade	Aderência
Até 20 pontos	Até 20 %	Muito Fraca
Até 40 pontos	Até 40 %	Fraca
Até 75 pontos	Até 75 %	Regular
Até 90 pontos	Até 90 %	Boa
Até 100 pontos	Até 100 %	Ótima

Fonte: adaptado de Prado (2015).

Com base na contextualização apresentada, o Quadro 7 detalha as principais características encontradas nos três modelos de maturidade estudados (OPM3, PMMM e MMGP), ressaltando as suas semelhanças e diferenças.

Quadro 7 – Síntese dos modelos de maturidade OPM3, PMMM e MMGP

Aspectos	OPM3	PMMM	MMGP
<b>Refere-se a um padrão</b>	PMBOK® (PMI)	PMBOK® (PMI)	Aderente ao PMBOK®. (PMI)
<b>Disponibilidade (acesso)</b>	Restrito	Restrito	Aberto
<b>Sistema de avaliação</b>	Níveis (1-4)	Níveis (1-5)	Níveis (1-5)
<b>Foco</b>	Corporativo	Corporativo	Setorial
<b>Instrumento de avaliação</b>	Software online pago	Software de avaliação online pago/ Questionário disponível em livro	Software de avaliação online gratuito/ Questionário disponível em livro
<b>Incorpora aspectos da cultura organizacional Brasileira</b>	Não	Não	Sim
<b>Considera a estratégia da organização</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Complexidade de uso</b>	Alto	Baixo	Baixo

Fonte: adaptado de Prado (2015); Kerzner (2011); PMI® (2013).

Dentre os três modelos estudados, o modelo MMGP de Prado foi o que apresentou melhor adequação ao estudo proposto neste trabalho, além de identificar o nível de maturidade ele também permite traçar perfis de aderência, que indicam como a organização se posiciona em cada nível e dimensão, dando suporte ao índice de maturidade diagnosticado.

Outros fatores favoráveis a este modelo são principalmente ligados ao questionário de aplicação que é de fácil acesso e gratuito, possui uma linguagem com poucos termos técnicos, tem uma extensão considerada razoável (40 perguntas), simplicidade para avaliação dos resultados, possibilidade de avaliação setorial ou institucional,

Além das questões práticas de execução da pesquisa, a metodologia do MMGP é utilizada anualmente em uma pesquisa com organizações de diversos setores inclusive o setor público ([www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)), o que possibilita a comparação dos resultados obtidos no presente estudo com a média nacional das demais organizações brasileiras (ARCHIBALD; PRADO, 2018).

Além disso, o modelo é aderente aos aspectos do guia PMBOK® o que representa a coerência com a linha de raciocínio deste estudo que utiliza como base a conceitualização de projeto, GP e as áreas de conhecimento do guia.

Assim, analisando as características dos modelos estudados no referencial bibliográfico, concluiu-se que o modelo MMGP é o que melhor atende para a realização de uma avaliação de maturidade setorial em uma instituição de ensino pública.

#### 2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS UNIVERSIDADES

No âmbito das universidades, os projetos estão presentes de diversas formas: infraestrutura dos espaços que agregam a instituição, abertura de novos cursos, projetos de pesquisa e extensão, entre outros.

Ao discutir o tema nesse contexto, é inevitável mencionar o comprometimento das universidades públicas em gerar desenvolvimento social por meio de suas ações e na disseminação de conhecimento e engajamento de pesquisadores, estudantes e funcionários públicos em projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão (OLIVEIRA, et al. 2017).

No entanto, na literatura, nota-se uma lacuna em pesquisas realizadas sobre maturidade em GP nas universidades. Entretanto, foram verificados alguns estudos que relacionam o GP com as universidades, (TERRIBILI FILHO; NERY; BENTANCOR, 2015; OLIVEIRA et al., 2017; SILVA; RISSI, 2019; CARVALHO; PISCOPO 2014; SILVA; et al., 2016; CARVALHO, 2015; RODRIGUES; SOARES, 2018; CAMPOS et al., 2020).

Terribili Filho; Nery; Bentancor (2015) aplicaram uma pesquisa com as universidades privadas de São Paulo em que foi possível concluir que algumas das instituições de ensino pesquisadas se encontram numa fase ainda inicial quanto ao GP e os principais problemas diagnosticados foram: inexistência clara do patrocinador; ausência de procedimentos padronizados; mudanças de escopo sem aprovação prévia; cronogramas não atualizados constantemente; projetos sem monitoramento por indicadores durante sua execução; falta de treinamentos específicos ou experiência em GP dos gerentes; e a ausência de plano de comunicação.

No cenário das universidades públicas, uma pesquisa aplicada pelos autores Campos et al. (2020), utilizando o modelo de maturidade MMGP, apontou que a instituição de ensino estudada teve o índice de 1,64, considerada uma maturidade “muito baixa”, se comparada com a média das organizações públicas de 2,62 em pesquisa realizada por Archibald, Prado (2018).

No estudo realizado por Oliveira et al. (2017) é proposto a criação de uma estrutura na universidade, que ofereça auxílio ao grupo de pesquisadores e estudantes envolvidos em

programas de pesquisa, ensino e extensão no GP por meio da adoção de melhores práticas, além de serem unidades para a implementação do projeto em termos de custos, prazos e qualidade, além de capturar novos projetos.

Percebeu-se ainda na pesquisa desenvolvida por Oliveira et al. (2017) que existem poucas universidades públicas no Brasil que possuem em suas estruturas administrativas essas unidades de suporte em GP aos pesquisadores, das 63 (sessenta e três) universidades pesquisadas, apenas 14 (quatorze) possuíam escritórios de GP.

Tais aspectos merecem atenção, pois a execução de projetos nas universidades públicas prevê recursos orçamentários extras para as próprias instituições, contribuindo para o desenvolvimento de diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nesse contexto, é imprescindível que a execução dos projetos seja realizada por meio de um gerenciamento eficiente de recursos para que os resultados sejam alcançados (CARVALHO et al., 2011).

Terribili Filho; Nery; Bentancor (2015) corroboram que a implementação bem-sucedida da abordagem “baseada em projetos” nas universidades dependerá de vários fatores, como comprometimento da alta gestão, treinamento de funcionários e professores, alinhamento dos objetivos dos projetos aos da instituição, comunicação interna eficaz e persistência de todos.

No contexto do GP nas universidades, são abordados nesta pesquisa os projetos de extensão devido à relevância que estes representam no relacionamento universidade e sociedade visando fazer face aos problemas públicos.

Del-Masso et al. (2015) corroboram que no atual contexto onde a sociedade tem demandado por iniciativas que visam encontrar soluções para problemas que muitas vezes não são atendidos pelas políticas públicas vigentes, a Extensão Universitária tem ganhado maior visibilidade.

Os projetos de extensão exercem um papel fundamental na integração entre a universidade e sociedade, possibilitando o desenvolvimento às comunidades que são atendidas e, à Universidade se manter apta a corresponder às necessidades externas por meio do conhecimento adquirido com as interações disponibilizadas por essas ações (UFSC, 2015).

Para tanto, é perceptível a contribuição que os projetos de extensão possibilitam à interação universidade e sociedade e a importância da realização de esforços contínuos objetivando o fortalecimento da extensão nas universidades, inclusive no que se refere a maiores possibilidades de financiamento para projetos de extensão.

Nesse sentido, a utilização de metodologias ou ferramentas de maturidade em GP possibilitará o aprimoramento de processos que são executados em projetos de extensão e que muitas vezes envolvem recursos públicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo se dedica a explicar o conjunto de estratégias e procedimentos metodológicos adotados e que possibilitaram o atingimento dos objetivos propostos. Apresentam-se a seguir, a caracterização da pesquisa, o universo e sujeitos da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados, a análise de dados e por fim, as limitações do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo visa investigar a realidade acerca da maturidade em GP de extensão na UFSC, por meio da aplicação de instrumentos de coleta de dados.

Tendo em vista a forma de abordagem da pesquisa, os objetivos específicos apontam para um estudo qualitativo com aporte de ferramentas quantitativas na análise de dados.

Destaca-se que, além de considerar o contexto e a experiência profissional da pesquisadora com o setor responsável pela extensão na UFSC (PROEX), no decorrer da investigação, a autora buscou o aprofundamento qualitativo da compreensão das práticas de GP na universidade estudada, não se preocupando muito com a representatividade numérica.

Por meio da abordagem qualitativa dos dados obtidos, os projetos de extensão da UFSC foram caracterizados; conheceu-se sobre a importância e frequência das áreas de conhecimento em GP para os projetos de extensão financiados; avaliou-se a maturidade em GP de extensão; e foram propostas ações para o crescimento da maturidade diagnosticada, considerando a articulação da literatura e dos documentos estudados, bem como a experiência e conhecimento dos servidores envolvidos com a extensão e da pesquisadora.

A utilização do aporte quantitativo justificou-se em decorrência da adoção de medidas estatísticas descritivas para análise e interpretação dos dados, como será descrito no capítulo 4.

A partir da taxonomia apresentada por Vergara (2013), no que se refere aos fins, caracteriza-se como aplicada, uma vez que tem por objetivo a aplicação prática – a proposição de ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC. Ou seja, aplicada porque está voltada para a finalidade prática de se aprimorar o GP de extensão na universidade estudada.

Trata-se ainda de um estudo com caráter descritivo que teve como objetivo detalhar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade e população, além de estabelecer correlações entre as suas variáveis, utilizando técnicas específicas como entrevistas e questionários (TRIVIÑOS, 2010; VERGARA, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013). Tais técnicas descreveram os aspectos relacionados ao GP de extensão e sua maturidade na UFSC, segundo a concepção dos pesquisados.

No que tange aos meios, a presente pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental e estudo de caso (VERGARA, 2013). Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental por meio de um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, para a compreensão dos temas centrais do estudo como: GP, maturidade em GP e extensão universitária. A pesquisa documental se deu em função dos dados relacionados à UFSC e em especial aos projetos de extensão em documentos da própria instituição.

Quanto ao estudo de caso, Triviños (1987, p.133) define-o como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, o que expressa claramente o escopo dessa pesquisa, voltado à investigação da maturidade em GP de extensão na UFSC, mais especificamente nos centros de ensino, a fim de promover um amplo e detalhado conhecimento acerca da temática na universidade.

No estudo de caso, faz-se necessário o exame, categorização, classificação ou mesmo a recombinação dos fatos de acordo com proposições iniciais do estudo para se alcançar os resultados desejados nos objetivos da pesquisa (YIN, 2010).

Nesse sentido, a UFSC caracteriza-se como fonte direta de coleta de dados primários (questionário, grupo focal e entrevista), e de dados secundários (normativas e relatórios institucionais), analisados de modo interpretativo para a proposição de ações visando o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade.

Justifica-se a escolha da UFSC para a realização do estudo de caso único, primeiramente por ser uma universidade considerada, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica no cenário regional, nacional e internacional (UFSC, 2019b).

Outro fator influenciador está ligado à acessibilidade da pesquisadora que é pós-graduanda e servidora da instituição, onde atuou na PROEX e teve a oportunidade de conhecer e vivenciar a realidade da extensão na universidade.

O Quadro 8 mostra, de forma sintetizada, a caracterização da pesquisa desenvolvida.

Quadro 8 – Caracterização da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO		MÉTODOS
Abordagem	→	Qualitativa com aporte quantitativo
Quanto aos fins	→	Descritiva Aplicada
Quanto aos meios	→	Bibliográfica Documental Estudo de caso

Fonte: elaborado pela autora (2019).

No próximo item, aborda-se a delimitação do universo e os sujeitos envolvidos no estudo para que fosse possível a coleta dos dados.

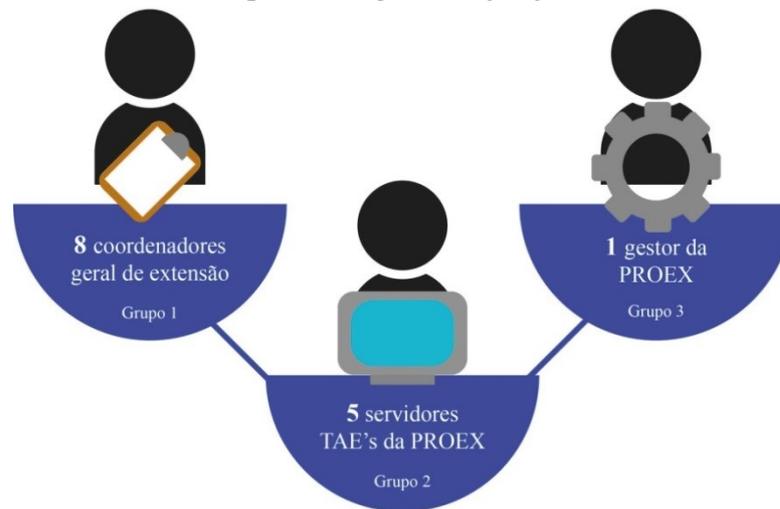
### 3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Delimitar o universo e os sujeitos de uma pesquisa significa definir a população e a população amostral, sendo que a população é um grupo de pessoas, empresas ou produtos que dispõe das características que serão objeto de estudo e a população amostral é uma parte do universo, selecionada mediante critério de representatividade e que fornece os dados que o pesquisador necessita (VERGARA 2005).

O universo deste estudo compreende os projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, devido à relevância desses projetos, tanto para a universidade quanto para a sociedade, como explicado na Seção 1.3 que compreende a justificativa deste trabalho.

No que tange aos sujeitos da pesquisa, estes foram divididos em três grupos, escolhidos por acessibilidade, demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Sujeitos da pesquisa



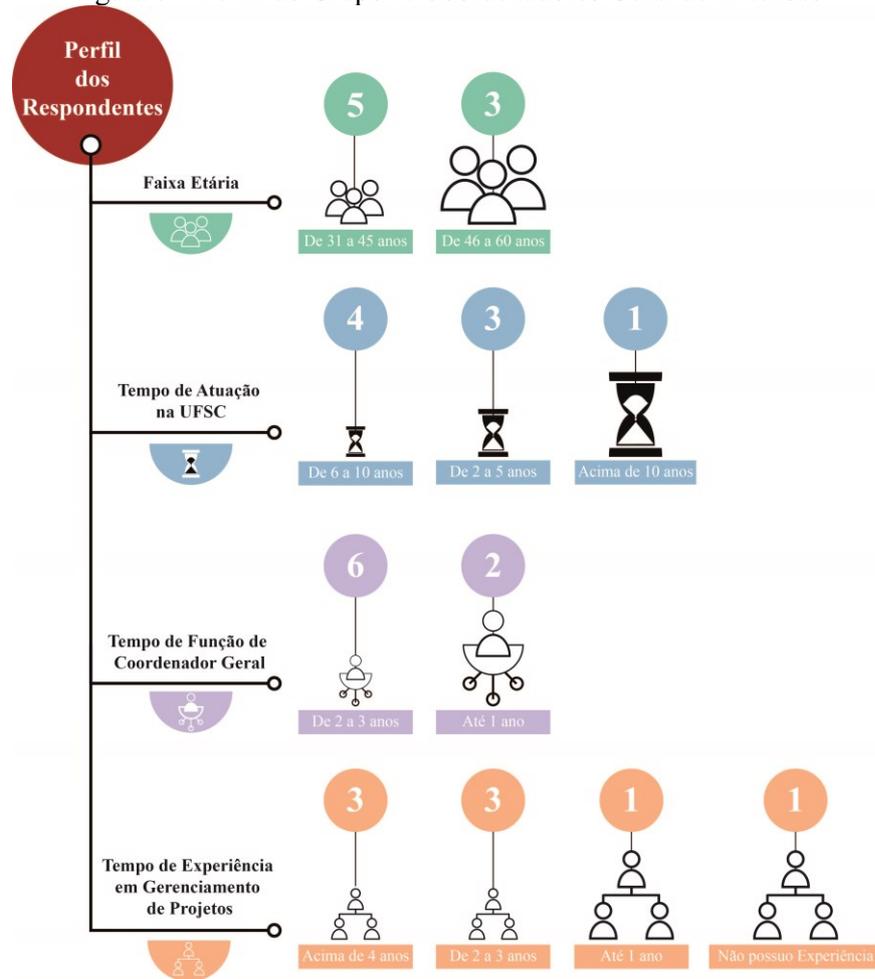
Fonte: elaborado pela autora (2019).

O primeiro grupo correspondeu a oito coordenadores geral de extensão, de um total de 15, que são responsáveis pela extensão nos centros de ensino do *campus* Florianópolis e nos demais *campi* da universidade.

Os coordenadores geral de extensão respondem pela extensão em suas unidades (centros de ensino) e por esse motivo possuem uma proximidade com os coordenadores de extensão de departamentos e coordenadores proponentes de projetos, o que possibilita a compreensão do processo de GP de extensão em cada unidade.

Tendo em vista que os coordenadores geral de extensão estão relacionados diretamente à temática da presente pesquisa, e que foram os respondentes do questionário de maturidade em GP de extensão, fez-se necessário estabelecer o perfil deste grupo, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Perfil do Grupo 1: Coordenadores Geral de Extensão



Fonte: elaborado pela autora (2019).

O segundo grupo tratou das cinco servidoras Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que atuam na PROEX, sendo que quatro possuem pelo menos oito anos de atuação na UFSC e três têm, no mínimo, seis anos de experiência na área de extensão universitária.

O último instrumento aplicado destinou-se ao Pró-Reitor de Extensão da UFSC que faz parte do corpo de servidores da universidade há mais de 30 anos e atua na pró-reitoria desde 2016.

Ambos os grupos foram escolhidos devido à PROEX ser o setor que responde pela extensão na instituição. A seguir, são apresentadas as técnicas e instrumentos adotados para a coleta dos dados, segundo os objetivos específicos.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com vistas a alcançar os objetivos específicos desta pesquisa, utilizaram-se diferentes técnicas e instrumentos para coleta de dados, estabelecidos a partir da identificação das categorias e fatores de análise, a serem detalhados na Seção 3.4.

Os dados primários da pesquisa foram coletados por meio das técnicas de questionário (Apêndice A), grupo focal (Apêndice B) e entrevista semiestruturada (Apêndice C). Já os dados secundários, através das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, como detalhado nas subseções seguintes.

#### 3.3.1 Instrumento 1 – Questionário sobre maturidade em GP de extensão

O questionário sobre maturidade em GP de extensão (Apêndice A), voltado aos coordenadores geral de extensão que representam os 15 centros de ensino da UFSC, foi elaborado com base nas dez áreas de conhecimento em GP de extensão do guia PMBOK® do PMI® (2017), e no questionário de avaliação de maturidade do modelo escolhido para a presente pesquisa: MMGP (PRADO, 2015).

Cabe ressaltar que um questionário não trata apenas de um formulário ou de questões listadas sem muita reflexão e sim, de instrumento de coleta de dados adotado para mensurar um evento ou acontecimento (ROESCH, 2013).

Para tanto, visando atingir o objetivo específico “c: Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC”, o instrumento elaborado constituiu-se de três seções (Quadro 9).

Quadro 9 – Estrutura e organização do Instrumento 1 - Questionário

SEÇÃO	TÍTULO	NÚMERO E TIPO DE QUESTÃO
A	Perfil do(a) entrevistado(a)	6 questões fechadas
B	Áreas de conhecimento em GP	3 questões fechadas 1 questão aberta
C	Avaliação de maturidade em GP de extensão da UFSC	40 questões fechadas

Fonte: elaborado pela autora (2019)

A Seção A visou conhecer as experiências e conhecimentos dos coordenadores geral de extensão para o delineamento do perfil dos respondentes.

A Seção B, criada por questões relacionadas às áreas de conhecimento em GP do Guia PMBOK® do PMI® (2017), objetivou conhecer a percepção dos respondentes quanto à importância e frequência das áreas de conhecimento em GP, voltadas aos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, e também quanto às práticas realizadas nos projetos pelos coordenadores proponentes.

A Seção C, constituída a partir do questionário de avaliação de maturidade do modelo MMGP, teve como objetivo avaliar a maturidade em GP de extensão nos centros de ensino da instituição.

Visando reduzir a extensão da Seção C e de modo que não interferisse no quantitativo de questões e conseqüentemente em alterações dos cálculos dos índices de maturidade, as alternativas das perguntas foram substituídas por uma escala de intensidade e alguns termos utilizados nas perguntas foram adaptados, sem alteração de sentido, para a melhor compreensão dos respondentes.

A aplicação do Instrumento 1 ocorreu através do envio, por email, do link do questionário ao público alvo no período de 19 de setembro a 11 de dezembro de 2019. Cabe explicar que o longo período de aplicação ocorreu devido às diversas tentativas realizadas para a obtenção do maior número de respostas possível, como é detalhado na sequência.

Inicialmente, no dia 19 de setembro de 2019, foi enviado o primeiro email aos 15 coordenadores geral de extensão. O email abordou uma breve apresentação da pesquisadora e da temática estudada. Nessa primeira tentativa foram obtidas quatro respostas, sendo duas incompletas.

Em 14.10.2019, encaminhou-se o segundo email visando a obtenção de um maior número de respostas. No texto do email foi dada ênfase à importância da participação e contribuição dos coordenadores geral de extensão na pesquisa e a necessidade de todas as perguntas obrigatórias serem respondidas de forma completa. Nesta tentativa foi coletada apenas uma resposta incompleta.

No dia 23.10.2019, realizou-se mais uma tentativa com o envio de novo email, porém de forma individual e nominal para cada um dos coordenadores geral de extensão e a pesquisadora se colocou à disposição para realizar a aplicação do questionário de forma presencial, conforme a disponibilidade dos participantes. Nesta tentativa foram obtidas nove respostas ao questionário, porém quatro encontravam-se incompletas. Não houve nenhuma resposta quanto ao agendamento da pesquisa de forma presencial.

A última tentativa ocorreu no dia 18 de novembro de 2019 e foram coletadas duas respostas, sendo uma incompleta.

Portanto, foram considerados nesta dissertação, oito respondentes de um grupo de 15 coordenadores geral de extensão e o tempo médio de resposta ao questionário, excluindo aqueles que responderam de forma incompleta, foi de aproximadamente 15 minutos.

Justifica-se ainda que por tratar de uma pesquisa anônima não foi possível realizar tentativas voltadas especificamente para aqueles que não participaram da pesquisa.

### **3.3.2 Instrumento 2 – Grupo Focal sobre as dimensões de maturidade**

A segunda técnica adotada para coleta de dados primários foi a de grupo focal (Apêndice B), que segundo Patton (1990); Minayo (2000), esta técnica difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obtenção dos dados necessários à pesquisa, seguindo critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação.

A atividade em grupo ocorreu no dia 21.01.2020 na sala de reuniões da Secretaria de Inovação da UFSC e teve como participantes as cinco servidoras TAEs da PROEX, ou seja, 100% da equipe de TAEs do setor participaram da atividade que teve como objetivo a categorização das 40 perguntas do questionário de avaliação de maturidade do modelo MMGP, conforme as sete dimensões presentes no referido modelo (estrutura organizacional, alinhamento estratégico, metodologia, informatização, competência comportamental, competência em GP, competência técnica e contextual) detalhadas na Seção 2.2.3.

A organização e o funcionamento da atividade podem ser conferidos na Figura 8.

Figura 8 – Apresentação e organização do Instrumento 2 – Grupo Focal



**PPGAU**

## Apresentação da Atividade

---



---

***Público alvo:*** Servidores técnico-administrativos em educação da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da Universidade Federal de Santa Catarina

***Objetivo:*** Caracterizar as questões do modelo de maturidade MMGP, por dimensões

***Metodologia:*** Os participantes receberão 7 cartões com as dimensões do modelo MMGP e suas respectivas características. Na sequência serão apresentadas as 40 (quarenta) questões do questionário de maturidade e os participantes escolherão a dimensão mais adequada para cada questão. Os participantes terão até 3 (três) minutos para anotar no seu *post-it* o número da questão e colar no painel onde encontram-se as dimensões.

***Tempo médio de duração da atividade:*** 2 horas

***Local de realização:*** Sala de reuniões da Secretaria de Inovação (Reitoria Prédio 2).

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Cabe explicar que a realização de tal atividade se deu em razão da necessidade de avaliar a maturidade em GP de extensão além do proposto no modelo MMGP, portanto, segundo as dimensões deste modelo.

### 3.3.3 Instrumento 3 – Entrevista semiestruturada sobre ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão

A terceira e última técnica utilizada para a coleta de dados primários foi de entrevista semiestruturada (Apêndice C). Para Yin (2015, p. 114), a entrevista é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”, e por esse motivo foi aplicada nesta pesquisa com vistas a alcançar o objetivo “d: Elaborar ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade”.

A entrevista ocorreu no dia 22.04.2020 com o Pró-Reitor de Extensão por meio de um roteiro semiestruturado com quatro questões que foram construídas com base nas dimensões de maturidade do modelo adotado nesta pesquisa, explicitadas na Seção 2.2.3, com o objetivo de verificar as potencialidades e fragilidades do GP de extensão, bem como as ações que podem contribuir no crescimento da maturidade.

Ressalta-se que os participantes dos instrumentos aplicados responderam ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), consoante à Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, constantes nos Apêndices D, E e F.

Apresentam-se a seguir, as técnicas adotadas para coleta dos dados secundários.

### **3.3.4 Pesquisa bibliográfica e documental**

Quanto aos dados secundários, a pesquisa bibliográfica ocorreu com base em livros, artigos científicos publicados em revistas e anais de eventos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, nos meses de julho a outubro de 2019, utilizando-se as bases de dados Portal de Periódicos da Capes, Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Scopus.

Aplicaram-se descritores referentes aos eixos temáticos “gerenciamento de projetos”; “maturidade em gerenciamento de projetos”; “gestão universitária”; e “setor público”, tendo como critério de busca a existência no título ou no resumo ou nas palavras-chave de pelo menos um dos descritores de cada eixo. Porém, tendo em vista o número reduzido de artigos sobre maturidade em GP em universidades, realizaram-se buscas combinando descritores de apenas dois eixos temáticos. Os artigos encontrados referentes à temática de GP em universidades, após a análise do título e resumo, são mostrados no Apêndice G deste trabalho.

Quanto à pesquisa documental, esta ocorreu em documentos internos e externos à UFSC, como a Política Nacional de Extensão do FORPROEX; Resolução de Extensão (Resolução nº 88/2016/CUn); Boletim de Dados da UFSC 2018, Relatório de Gestão 2018, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI/UFSC (2015 e 2020), relatórios do SIGPEX gerados em 2019 e 2020, além das páginas institucionais de pró-reitorias e secretarias.

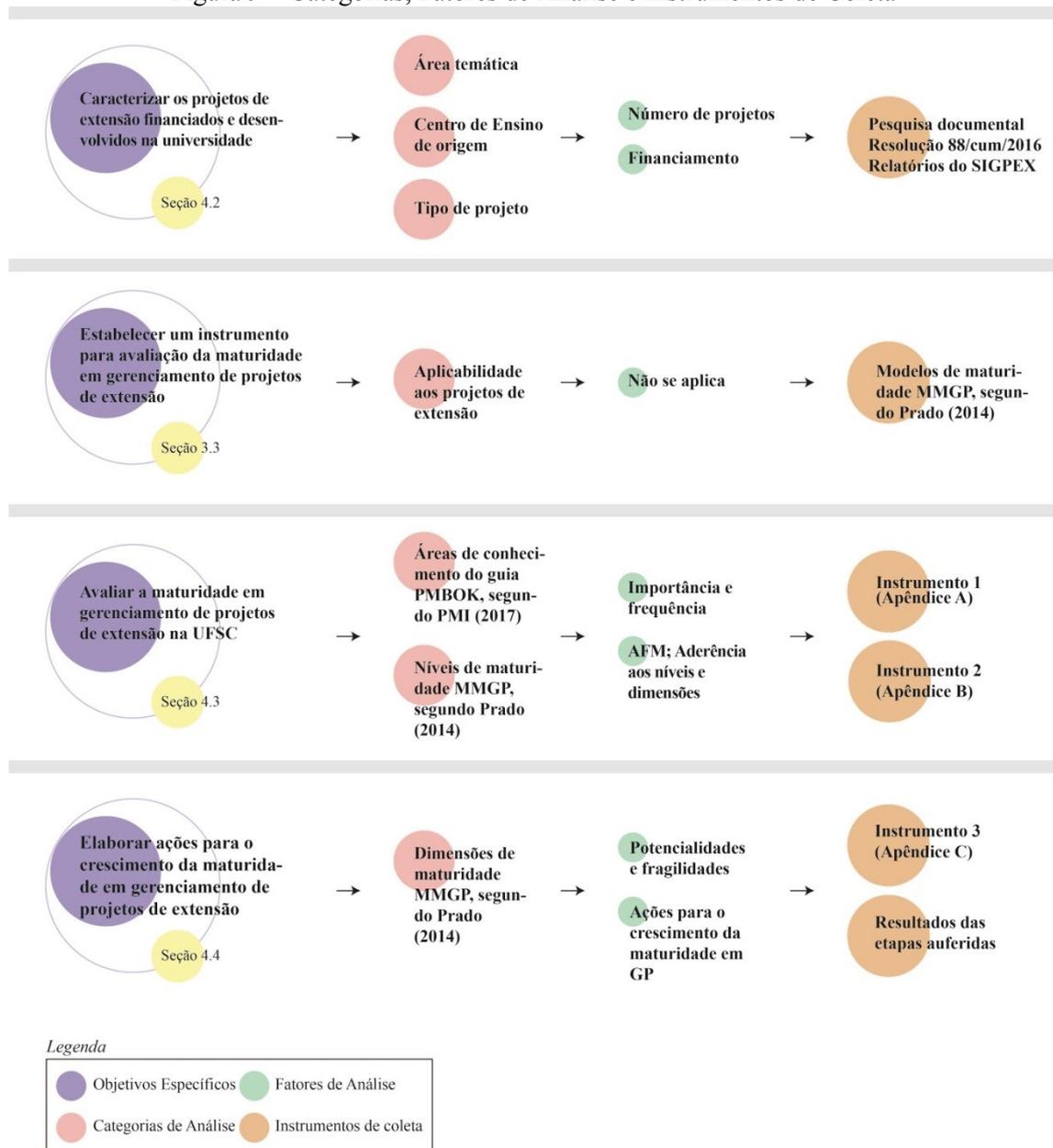
Na sequência, o item 3.4 trata da metodologia adotada para análise dos dados coletados por meio das técnicas e instrumentos descritos nesta seção.

## **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa para a coleta de dados, iniciou-se a fase de análise de dados que é o processo que envolve a categorização, ordenação, manipulação, além da sumarização dos dados coletados (KERLINGER, 1980).

A metodologia de análise de dados adotada para a pesquisa foi de análise interpretativa que segundo Triviños (2010), baseia-se nos seguintes aspectos: a) resultados alcançados com as respostas dos instrumentos, conteúdos dos documentos, etc.; b) fundamentação teórica através dos principais construtos sobre a temática; c) experiência pessoal do pesquisador. Nesse sentido, estabeleceram-se categorias e fatores de análise que nortearam a construção dos instrumentos de coleta e análise de dados, conforme aponta a Figura 9.

Figura 9 – Categorias, Fatores de Análise e Instrumentos de Coleta



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Para tanto, para apresentação dos dados de modo a facilitar a análise interpretativa e identificar as relações e comparativos entre variáveis, utilizaram-se algumas ferramentas quantitativas (método estatístico descritivo): cálculos de percentuais, média aritmética e ponderada, além do cálculo proposto pelo modelo MMGP para a obtenção do índice de maturidade, denominado por Prado (2015) de Avaliação Final de Maturidade (AFM).

Ressalta-se que para o alcance do objetivo “c: Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC”, foram realizadas algumas adaptações ao cálculo proposto por Prado (2015), pois, além da obtenção dos índices de maturidade dos centros de ensino por níveis, avaliou-se a maturidade segundo as sete dimensões do modelo MMGP, devido à necessidade de uma melhor compreensão dos resultados levantados. Os cálculos adotados foram detalhados na Seção 4.3.

Para o melhor entendimento do caminho metodológico percorrido nesta pesquisa, o Quadro 10 apresenta uma síntese dos procedimentos e ferramentas adotados que levaram ao alcance do objetivo geral.

Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos adotados

<b>Caracterização da Pesquisa</b>	Abordagem Qualitativa Quanto aos fins: Aplicada; Descritiva Quanto aos meios: Estudo de Caso; Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa Documental.
<b>Sujeitos da pesquisa</b>	8 coordenadores geral de extensão 5 servidores TAEs da PROEX 1 gestor da PROEX
<b>Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados</b>	Primários: • Questionário com coordenadores geral de extensão (apêndice A); • Grupo focal com a equipe de servidores TAEs da PROEX (apêndice B); • Entrevista semiestruturada com gestor da PROEX (apêndice C).  Secundários: • Documentos internos e externos à instituição: relatórios, resoluções, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e páginas da universidade. • Bibliografias: livros, artigos científicos publicados em revistas e anais de eventos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado.
<b>Técnicas e Instrumentos de Análise de dados</b>	Análise Interpretativa

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Destacam-se, quanto à coleta de dados, as múltiplas fontes de evidência utilizadas na pesquisa que possibilitaram uma diversificação e enriquecimento no conteúdo gerado, tendo em vista os diferentes métodos, técnicas e olhares dos sujeitos participantes.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os limites estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa foram o geográfico, temporal e teórico-técnico, segundo Vergara (2013) todo método tem possibilidades e limitações.

No que se refere à limitação geográfica ou escopo físico, esta pesquisa está limitada à Universidade Federal de Santa Catarina por se tratar de um estudo de caso único.

Quanto ao escopo temporal, os dados desta dissertação foram coletados no período de setembro a novembro de 2019 e nos meses de janeiro e abril de 2020. Portanto, refere-se a uma pesquisa de corte transversal que ocorre em momentos específicos, estabelecendo a relação das variáveis em dada situação nos momentos definidos (SAMPIERI et al., 1991 *apud* FREITAS *et al.*, 2000).

Por fim, quanto ao escopo teórico-técnico, esta dissertação baseia-se no conceito de GP segundo o Guia PMBOK® do PMI® (2017) e da compreensão de maturidade em GP, conforme o modelo MMGP de Prado (2015), ambos foram detalhados no capítulo 2 desta dissertação.

O próximo capítulo traz a apresentação e análise dos dados coletados, além das proposições da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados levantados a partir dos objetivos e procedimentos metodológicos adotados, além das propostas de melhorias.

Na Seção 4.1 descreveu-se o objeto de estudo de caso, a UFSC.

As seções a seguir obedeceram às categorias de análise apresentadas na Figura 9.

Assim, a Seção 4.2 atendeu ao objetivo específico “a) Caracterizar os projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC”, em que foram analisados os relatórios do SIGPEX sobre as ações de extensão praticadas na UFSC, em especial os projetos de extensão financiados iniciados nos anos de 2017, 2018 e 2019.

Quanto ao objetivo específico “b) Estabelecer um instrumento para avaliação da maturidade em GP de extensão”, a organização e estrutura do Instrumento 1 foram apresentadas na Seção 3.3 e o questionário consta no Apêndice A desta pesquisa.

A Seção 4.3 contemplou o objetivo específico “c) Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC”, em que foram analisados os dados coletados nos Instrumentos 1 e 2 (Apêndices A e B).

A Seção 4.4 abarcou o objetivo específico “d) Elaborar ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão”, com base na entrevista realizada com o gestor da PROEX e nas etapas auferidas da pesquisa.

Em conclusão, na Seção 4.5, é mostrada uma síntese dos resultados obtidos.

A apresentação dos dados, sua respectiva análise e as propostas de melhorias foram transpostas e analisadas à luz do referencial teórico discutido no Capítulo 2.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada através da Lei n.º 3.849, em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, e é regida por seus estatuto e regimento geral (UFSC, 2018a).

A UFSC tem como visão “ser uma universidade de excelência e inclusiva” e missão:

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015).

Segundo o relatório “UFSC em números 2009 a 2018” a universidade atua em todas as áreas do conhecimento nos níveis básico, de graduação e pós-graduação. É uma universidade pública e gratuita com mais quatro campi nos municípios de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville (UFSC, 2019d). A sua comunidade é constituída de 2495 docentes, 3165 técnico-administrativos em educação (TAEs) e 41.290 discentes da educação básica e superior, o que corresponde a 88% da comunidade universitária, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Corpo funcional

INDICADORES		2015	2016	2017	2018
Discente	Educação Básica	1.155	1.173	1.164	1.208
	Educação Superior	44.025	43.828	45.269	40.082
Docente	Educação Básica	113	119	121	120
	Educação Superior	2285	2316	2320	2375
Técnico Administrativo		3217	3242	3194	3165
<b>TOTAL</b>		<b>50.795</b>	<b>50.683</b>	<b>52.068</b>	<b>46.950</b>

Fonte: adaptado de UFSC (2019d).

A UFSC disponibiliza à sociedade, 120 cursos de graduação, sendo 13 na modalidade à distância e 107 no formato presencial (Quadro 12).

Quadro 12 – Quantitativo de cursos de graduação ofertados

INDICADORES	2015	2016	2017	2018
Graduação a Distância	13	13	13	13
Graduação Presencial	105	106	106	106
Campus Florianópolis	84	85	85	85
Campus Araranguá	4	4	4	4
Campus Blumenau	5	5	5	6
Campus Curitibanos	4	4	4	4
Campus Curitibanos	8	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>120</b>

Fonte: adaptado de UFSC (2019d).

Nota-se que 80% dos cursos estão concentrados no campus Florianópolis.

Na pós-graduação, são ofertados à sociedade 88 cursos de mestrado (acadêmico, profissional e em rede) e 59 cursos de doutorado (acadêmico, profissional e em rede). A Figura 10 exhibe esses dados de forma detalhada.

Figura 10 – Programas de pós-graduação *stricto sensu*



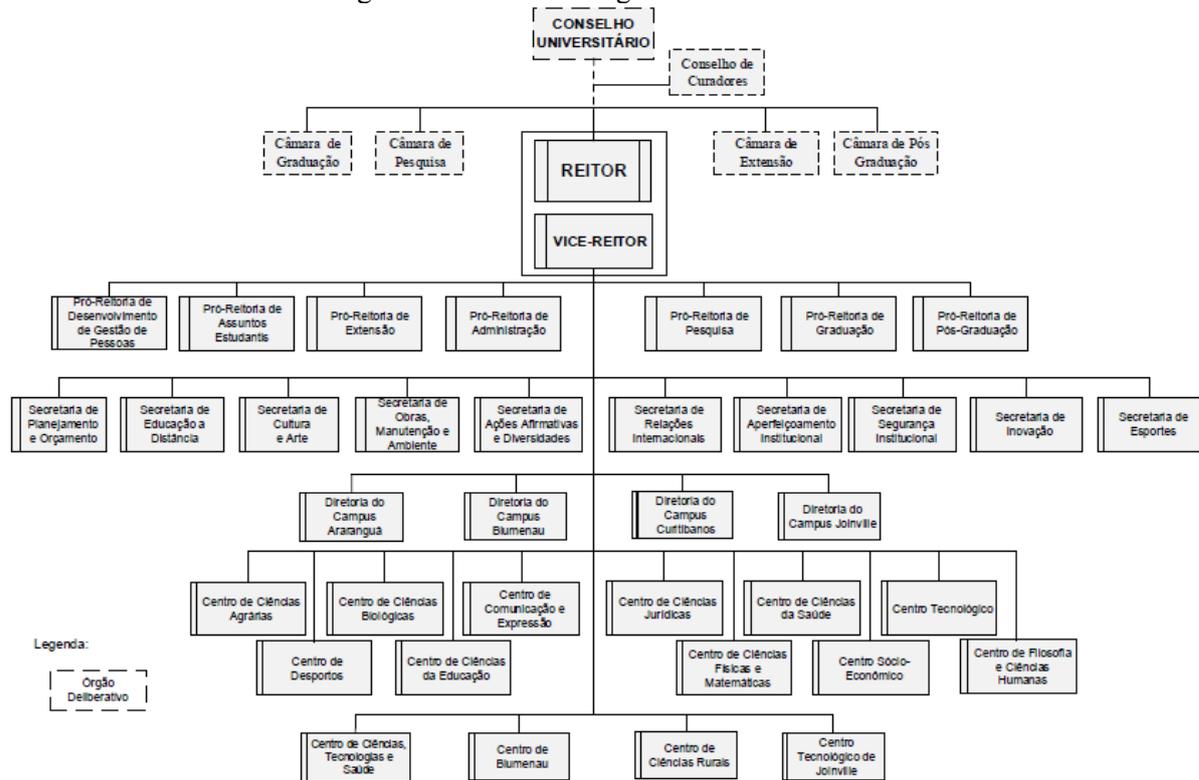
Fonte: UFSC (2020a).

Segundo a página institucional da PROPG, 7.695 estudantes estão matriculados nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UFSC, nomeadamente 3.620 no doutorado e 4.075 no mestrado (UFSC, 2020a).

Quanto à estrutura organizacional da universidade, a UFSC é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Suas atividades são regidas pela legislação federal, por seu estatuto, regimento geral e demais normatizações internas (UFSC, 2018b).

A universidade está estruturada em administração superior e em nível de unidades e subunidades, conforme Figura 11.

Figura 11 – Estrutura organizacional da UFSC



Fonte: UFSC (2018b).

A Administração Superior é composta pelos órgãos deliberativos centrais (conselho universitário; câmara de graduação, de pós-graduação, de pesquisa, e de extensão; e conselho de curadores) e órgãos executivos centrais (reitoria; vice-reitoria; pró-reitorias; e secretarias) e órgãos executivos setoriais (diretorias de campi fora de sede; e diretorias administrativas de campi fora de sede).

Em nível de unidades universitárias (centros de ensino) e subunidades (departamentos), a universidade dispõe de 15 centros de ensino, sendo 11 localizados no campus Florianópolis e os demais em cada um dos campi (Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville), conforme a Figura 13.

Quanto às subunidades são 68 departamentos, coordenados pelas unidades universitárias, que têm como responsabilidade desenvolver o ensino, a pesquisa e as atividades de extensão nos cursos ou em projetos de um mesmo centro ou de centros diferentes (UFSC, 2018b).

As unidades universitárias são compostas pelos órgãos deliberativos setoriais (conselhos das unidades e departamentos) e pelos órgãos executivos setoriais (diretorias de unidades e chefias de departamentos).

Compõem ainda a estrutura da universidade, os órgãos suplementares que compreendem a biblioteca universitária, o biotério central, a editora universitária, o hospital universitário, o museu de arqueologia e etnologia e o restaurante universitário.

Tendo em vista que o objeto do presente estudo está relacionado à extensão universitária, faz-se necessária a identificação e atuação da PROEX, perante a estrutura organizacional da UFSC, bem como a caracterização dos projetos de extensão financiados de acordo com o objetivo específico “a” desta dissertação.

#### 4.2 A EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) foi criada em 2012, por desdobramento da antiga Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE), com a missão de “contribuir para a concretização e o fortalecimento do papel social da UFSC através de ações de extensão, em conformidade com a Política Nacional de Extensão Universitária e o FORPROEX” e a visão de “promover a interação transformadora entre Universidade e Sociedade” (UFSC, 2019c).

A PROEX articula e apoia a execução da política de extensão em ações de cunho institucional ou oriundas dos centros de ensino e departamentos, reafirmando o compromisso da UFSC pela busca da integração da realidade social com as atividades realizadas na universidade (UFSC, 2019c).

Nesse sentido, a UFSC, por meio da pró-reitoria, vem liderando algumas iniciativas com o intuito de fortalecer a extensão universitária e obter uma relação mais próxima e transparente com a sociedade.

Ressaltam-se a publicação da Resolução Normativa nº 88/2016/CUn e a efetivação do Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX).

A Resolução Normativa nº 88/2016/CUn estabelece as diretrizes e o funcionamento da extensão na UFSC, garantindo que o desenvolvimento e a aplicação das ações extensionistas sejam norteadas pelo princípio constitucional da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2016).

Quanto à implementação do SIGPEX, tal ação também ocorreu em 2016 e colaborou para a transparência à comunidade no acompanhamento e execução das ações realizadas na instituição, além de agilidade e praticidade no registro e avaliação das ações extensionistas por parte dos coordenadores de extensão e coordenadores proponentes de ações de extensão,

bem como na emissão de relatórios como um importante instrumento de gestão para a universidade e aos órgãos externos de controle e avaliação.

A execução dessas duas ações concomitantemente (publicação da Resolução 088/2016/CUn e a implementação do SIGPEX), possibilitaram à UFSC, melhores condições no acompanhamento do recolhimento de recursos via ressarcimentos institucionais, oriundos de ações de extensão financiadas, contribuindo para o delineamento de políticas de incentivo para a extensão na universidade (UFSC, 2018b).

Na sequência, o Quadro 13 mostra as diversas iniciativas de apoio promovidas pela PROEX nos anos de 2017, 2018 e 2019, com o objetivo de apoiar as ações extensionistas desenvolvidas na universidade.

Quadro 13 – Editais de apoio à extensão na UFSC

Editais de Apoio			
	Editais	Propostas Contempladas	Financiamento
2017	1/2017/PROEX	17	R\$ -
	2/2017/PROEX	6	R\$ 36.000,00
	3/2017/PROEX	5	R\$ 5.000,00
	4/2017/PROEX	295	R\$ 1.772.400,00
	5/2017/PROEX	11	R\$ 103.000,00
	6/2017/PROEX	28	R\$ -
	7/2017/PROEX	5	R\$ 5.474,51
	8/2017/PROEX	3	R\$ 12.000,00
	<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>R\$ 1.933.874,51</b>
2018	1/2018/PROEX	6	R\$ 83.638,16
	2/2018/PROEX	323	R\$ 1.817.032,00
	3/2018/PROEX	6	R\$ 46.628,87
	4/2018/PROEX	19	R\$ 69.800,00
	5/2018/PROEX	3	R\$ 10.145,81
	6/2018/PROEX	2	R\$ 4.000,00
	7/2018/PROEX	5	R\$ 43.474,49
	<b>Total</b>	<b>364</b>	<b>R\$ 2.074.719,33</b>
2019	1/2019/PROEX	10	R\$ 131.440,00
	2/2019/PROEX	1	R\$ -
	3/2019/PROEX	40	R\$ 8.610,0
	4/2019/PROEX	13	R\$ 132.000,00
	5/2019/PROEX	340	R\$ 1.776.600,00
	<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>R\$ 1.917.210,00</b>

Fonte: adaptado de UFSC (2020).

Os dados apontam nos últimos três anos foram lançados 20 editais no valor total de, aproximadamente, R\$ 6,5 milhões destinados ao incentivo e apoio de ações extensionistas, porém, deve-se atentar para a queda em 2019, tanto do número de editais quanto dos valores envolvidos.

Nota-se que o cenário é semelhante para as bolsas especiais e os auxílios estudantis disponibilizados pela PROEX (Quadro 14).

Quadro 14 – Bolsas especiais e auxílios estudantis

BOLSAS ESPECIAIS			
2017	203	R\$	101.070,00
2018	235	R\$	103.500,00
2019	229	R\$	96.180,00
<b>TOTAL</b>	<b>667</b>	<b>R\$</b>	<b>300.750,00</b>
AUXÍLIOS ESTUDANTIS			
2017	106	R\$	41.690,00
2018	321	R\$	152.530,00
2019	182	R\$	76.982,22
<b>TOTAL</b>	<b>609</b>	<b>R\$</b>	<b>271.202,22</b>

Fonte: adaptado de UFSC (2020).

Tanto as bolsas especiais fornecidas para aqueles projetos que não foram contemplados em editais da PROEX e que necessitam de bolsas para a execução dos projetos, quanto os auxílios estudantis para a participação de alunos em eventos nacionais e internacionais, apresentaram em 2019, uma queda de 3% e 76%, respectivamente.

Na sequência são apresentados os dados que tratam dos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, com base nos relatórios do SIGPEX.

#### 4.2.1 Caracterização dos projetos de extensão financiados

A extensão na UFSC ocorre por meio de ações como: programa, projeto, curso, evento de extensão e prestação de serviço, detalhadas no Art. 3º da Resolução nº 88/2016/CUn:

(...)

I – programa de extensão, que constitui um conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão, tais como cursos, eventos, prestação de serviços e publicações, preferencialmente integrando as ações de extensão, pesquisa e ensino, tendo caráter orgânico-institucional, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, e sendo executado a médio e longo prazo;

II – projeto de extensão, que constitui um conjunto de ações de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado, podendo ser isolado ou vinculado a um programa;

III – curso de extensão, que constitui uma ação pedagógica de caráter teórico e/ou prático, com participação de forma presencial, semipresencial ou a distância, com planejamento, organização e critérios de avaliação definidos;

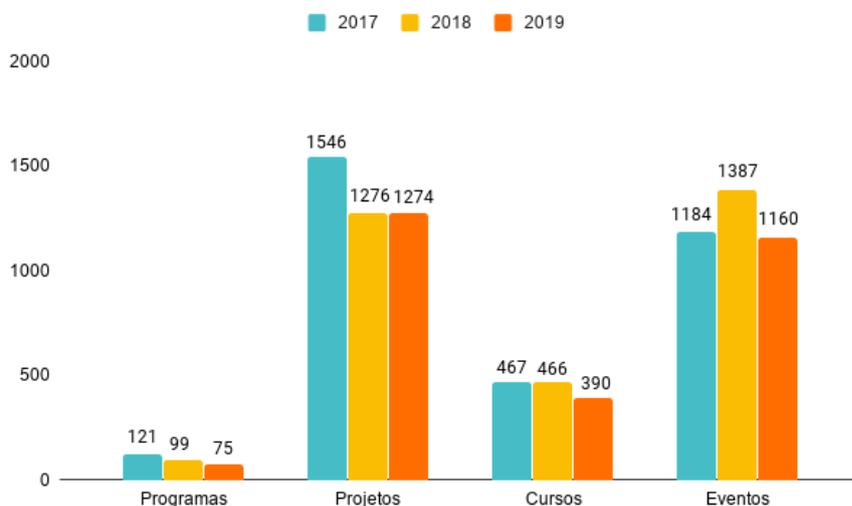
IV – evento de extensão, que consiste em ação que implica na apresentação, disseminação e/ou exibição pública, livre ou com público específico do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico ou tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela Universidade;

V –prestação de serviço, que consiste em realização de trabalho oferecido pela Universidade ou solicitado por terceiros, na forma de assessorias, consultorias e perícias (UFSC, 2016, P. 2).

Ao longo de 2019, foram registradas 2.862 ações de extensão (programas, projetos, cursos e eventos), 19.291 atividades de extensão realizadas pelos docentes da UFSC (participações em bancas, cursos e eventos, bem como publicações, entre outras) para fins de progressão funcional e emitidos mais de 65 mil certificados (UFSC, 2020).

Os dados a seguir foram extraídos de relatórios gerados do SIGPEX em 4.04.2020, referentes aos anos de 2017, 2018 e 2019, considerando a data de início das ações extensionistas e excluindo aquelas com as situações “cancelado”, “não aprovado” e “rascunho”. Inicialmente o Gráfico 1 exibe um panorama das ações extensionistas por forma (programas, projetos, cursos e eventos) nos três últimos anos.

Gráfico 1 – Ações de extensão por forma



Fonte: elaborado pela autora (2020)

Os dados do Gráfico 1 mostra o quantitativo das ações extensionistas na UFSC, por forma, ressaltando a representatividade dos projetos de extensão perante as demais ações.

Em 2017, os projetos representaram aproximadamente 46% das ações de extensão, 40% em 2018, e 44% em 2019.

Destaca-se que a modalidade prestação de serviço não foi contemplada nos dados coletados pelo motivo que tal forma de extensão é caracterizada como atividade docente no SIGPEX e não como ação de extensão.

Para fins do escopo desta pesquisa, analisaram-se os dados referentes aos projetos de extensão desenvolvidos na UFSC, mais especificamente aqueles que possuem financiamento, seguindo as categorias e fatores de análise citados na Figura 10, Seção 3.4.

Segundo o Art. 22 da Resolução nº 88/2016/CUn, as ações extensionistas podem contar com financiamento: “As ações de extensão da UFSC poderão ser desenvolvidas nas instalações da própria universidade ou fora dela, com recursos humanos, materiais e financeiros próprios ou não” (UFSC, 2016).

Assim, a UFSC apoia as ações extensionistas com os recursos orçamentários e por meio de parcerias com o Estado e a União, além de setores organizados da sociedade (UFSC, 2018a).

Segundo a Cartilha de Perguntas e Respostas Frequentes da PROEX, as ações de extensão com financiamento são classificadas em quatro tipos (UFSC, 2018):

a) Tipo I - Projetos com agências de fomento (CAPES, CNPQ, FAPESC etc.): ocorre quando um docente ou TAE é contemplado, via edital, com recursos de agências de fomento, para execução de seu projeto.

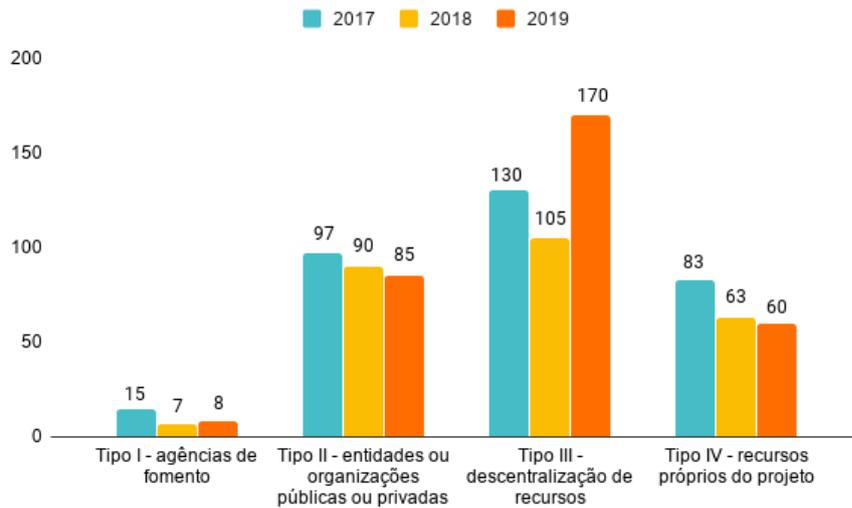
b) Tipo II - Projetos com empresas públicas ou privadas: quando é firmado um convênio ou contrato tripartite entre a UFSC, Fundação de Apoio e um ente externo.

c) Tipo III - Projetos com recursos de Termo de Execução Descentralizada (TED): quando o recurso financeiro é do Governo Federal e entra direto na Conta Única da União.

d) Tipo IV - Projetos livres ou com recursos próprios: quando o coordenador do projeto ministra um curso no qual são pagas inscrições ou estabelece um contrato (por meio da fundação) com um ente público ou privado.

Para tanto, no Gráfico 2 é possível verificar o quantitativo de projetos de extensão financiados segundo os tipos I, II, III e IV.

Gráfico 2 – Projetos de extensão financiados por tipo

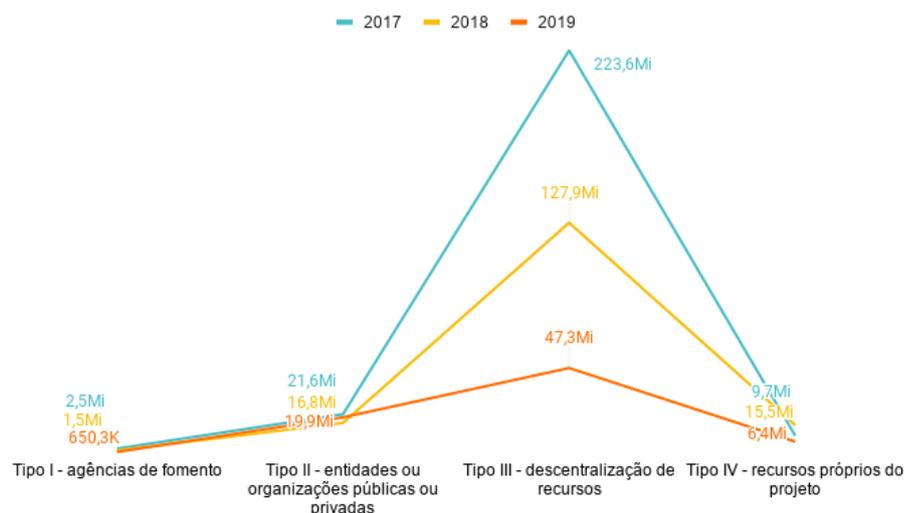


Fonte: elaborado pela autora (2020).

É possível notar que 44% de todos os projetos financiados nos últimos três anos refere-se ao Tipo III que, conforme explicado anteriormente, são aqueles financiados pelo governo federal. Na sequência, os projetos de Tipo II representam 30% que são aqueles desenvolvidos com empresas públicas ou privadas.

O Gráfico 3 exhibe os valores envolvidos nestes tipos de projetos.

Gráfico 3 – Financiamento dos projetos de extensão por tipo



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Corroborando com o Gráfico 2, os projetos Tipo II e III, além de possuírem maior representatividade perante os demais tipos, apresentam os maiores valores em financiamento.

Em 2019, o montante de recursos obtidos para os projetos Tipo III representaram, aproximadamente, 64%, e os projetos Tipo II, 27%, no entanto, no mesmo ano, o financiamento dos projetos Tipo III sofreu uma queda de 170%, ao contrário dos projetos Tipo II que apresentaram um crescimento de 18%.

Cabe ressaltar a importância desses tipos de projetos para a UFSC, não só por sua representatividade perante os demais tipos, mas pelos ressarcimentos institucionais.

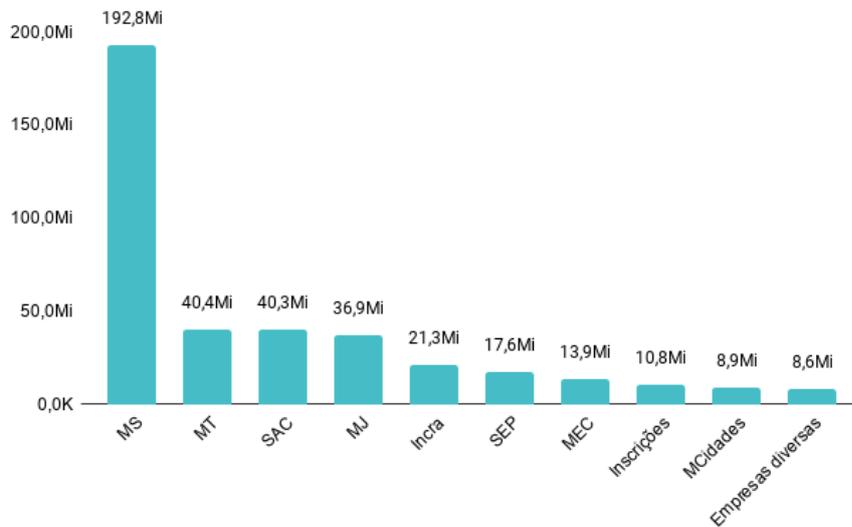
Segundo a Resolução nº 88/2016/CUn, nos casos de convênios, contratos e instrumentos correlatos celebrados com entidades públicas ou privadas, bem como quando trata da descentralização de recursos por entes governamentais, incidirão valores relativos ao ressarcimento institucional da universidade pelo uso do capital intelectual, do nome e da imagem da instituição, além dos serviços e das instalações, estipulando-se os seguintes valores:

- I. 1% (um por cento) destinado à unidade universitária de origem do processo;
- II. 2% (dois por cento) destinados ao departamento de ensino ou a setores equivalentes (órgãos administrativos ou órgãos suplementares) de origem do projeto;
- III. 4% (quatro por cento) distribuídos da seguinte forma: a) 0,9% para incrementar os Programas de Bolsas de Extensão; b) 0,6% para incrementar os Programas de Bolsas de Monitoria e Estágio; c) 1% para a constituição do Fundo de Extensão (FUNEX), gerenciado pela PROEX para incrementar e viabilizar ações de extensão; d) 0,5% para incrementar ações de cultura gerenciadas pela Secretaria de Cultura e Arte; e) 0,5% para incrementar ações de inovação gerenciadas pela Secretaria de Inovação; f) 0,5% para incrementar Programas de Permanência gerenciados pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (UFSC, 2016, p.7).

Assim, diversas iniciativas de apoio voltadas à extensão, bem como outras áreas da UFSC, são financiadas em partes ou na sua totalidade com os ressarcimentos provenientes dos projetos de extensão financiados, portanto, quando há uma redução nos recursos financeiros obtidos para os projetos (Gráfico 3), as iniciativas de apoio promovidas pela universidade são afetadas (Quadros 13 e 14).

O Gráfico 4 destaca os 10 maiores financiadores dos projetos de extensão na UFSC, nos últimos três anos.

Gráfico 4 – 10 maiores financiadores dos projetos de extensão na UFSC



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os dados acima indicam que 80% dos dez maiores financiadores dos projetos de extensão da UFSC são órgãos governamentais, portanto são os responsáveis pelo financiamento dos projetos tipo III, apontados nos Gráficos 2 e 3 como os projetos com maior representatividade e volume de recursos financeiros na instituição.

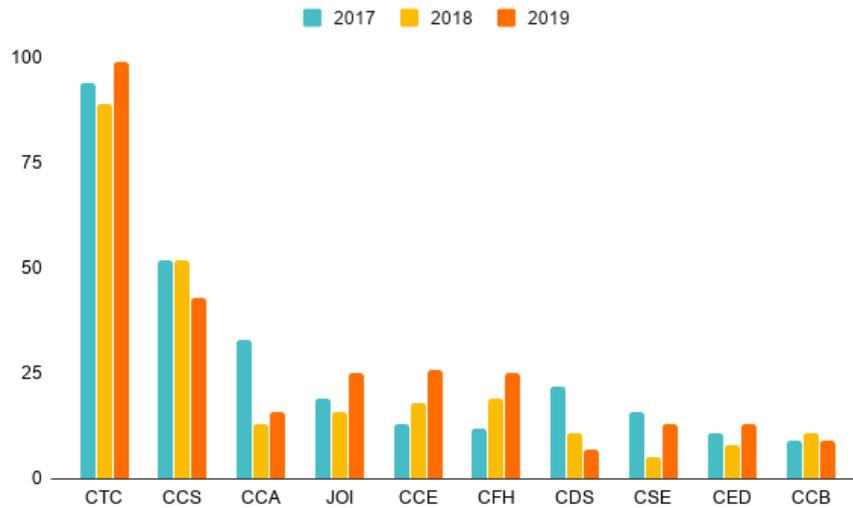
Tendo em vista que o presente item trata da caracterização dos projetos de extensão financiados, é importante conhecer também a distribuição desses projetos conforme os centros de ensino da universidade e as suas áreas temáticas principais.

Toda unidade universitária (centro de ensino) e subunidade (departamento) contam com a figura de um coordenador-geral de extensão e coordenador de extensão de departamento, respectivamente, que auxiliam nos assuntos referentes à extensão como a aprovação da tramitação das ações de extensão registradas em sistema específico, participação em câmaras de extensão de unidades, departamentos ou da universidade (UFSC 2016).

Portanto, devido à diversidade e particularidades das ações extensionistas praticadas em cada unidade, subunidade e em demais setores, o papel desempenhado tanto pelo coordenador geral de extensão, quanto pelo coordenador de extensão de departamento auxilia no alinhamento da extensão praticada em todos os centros de ensino conforme as diretrizes estabelecidas pela UFSC que seguem a Resolução de Extensão e o PDI.

As demais unidades da universidade (pró-reitorias, secretarias, entre outras) também possuem projetos de extensão financiados, no entanto, devido ao objeto desta pesquisa, abordaram-se apenas os 15 centros de ensino. O Gráfico 5 exibe os dez centros com maior quantitativo de projetos de extensão financiados.

Gráfico 5 – Projetos de extensão financiados por centro



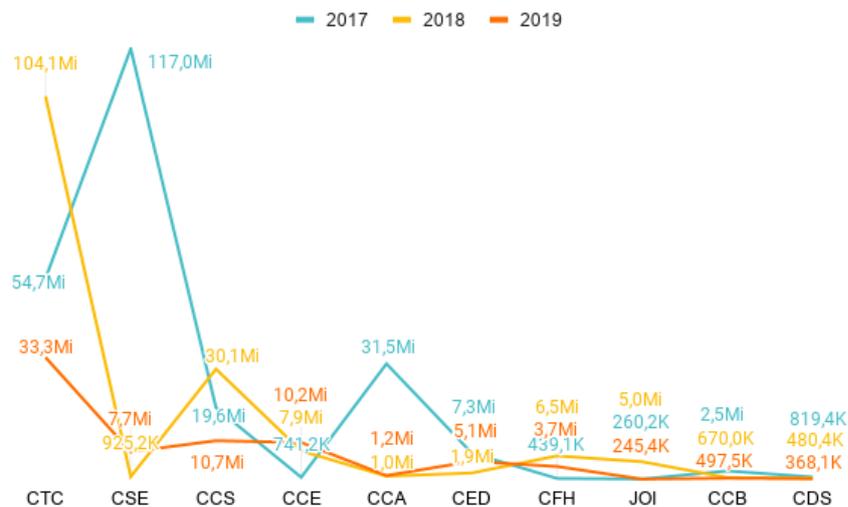
Fonte: elaborado pela autora (2020).

Percebe-se que entre os dez centros com maior quantitativo de projetos de extensão financiados nos anos de 2017, 2018 e 2019, destacam-se os centros CTC, CCS e CCA com o maior montante, e os centros CSE, CED e CCB com a menor representatividade.

Nota-se ainda uma queda do número de projetos de 2017 para 2018 em 80% dos centros. Por outro lado, no ano de 2019, o quantitativo de projetos cresceu em 80% dos centros em relação ao ano anterior.

Quanto ao financiamento destes projetos, o Gráfico 6 mostra os dez centros com os maiores financiamentos.

Gráfico 6 – Centros de Ensino com os maiores financiamentos



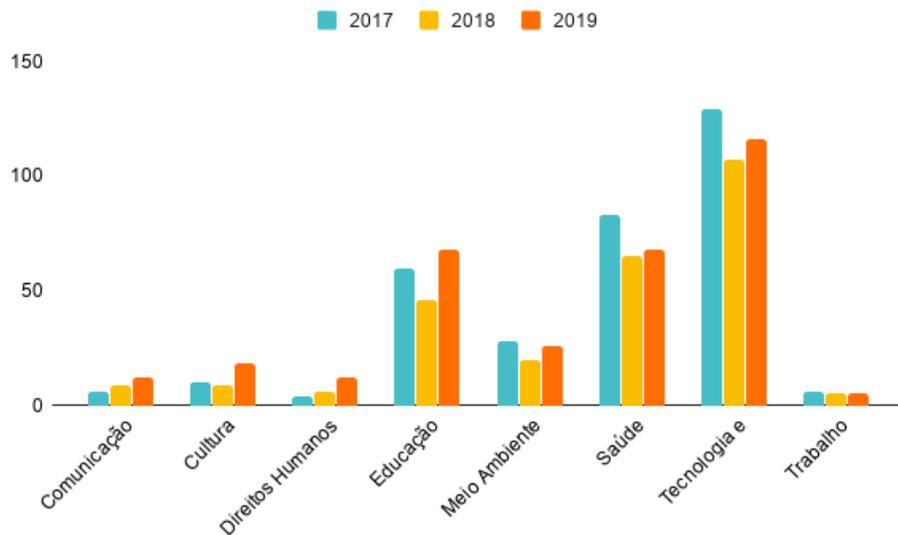
Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os centros CTC e CCS, além de apresentarem os maiores quantitativos de projetos financiados, movimentam os maiores valores também.

O CSE que está entre os centros com menor número de projetos, é o segundo com maior financiamento, ou seja, poucos projetos não significam baixos recursos financeiros. Cabe ressaltar o CDS que conta com mais projetos do que o CSE mas é o centro com menor valor em financiamentos de projetos.

Quanto às áreas dos projetos de extensão financiados, tal informação é disponibilizada no Gráfico 7 que indica os percentuais dessa distribuição nos anos pesquisados.

Gráfico 7 – Projetos de extensão financiados por área temática principal

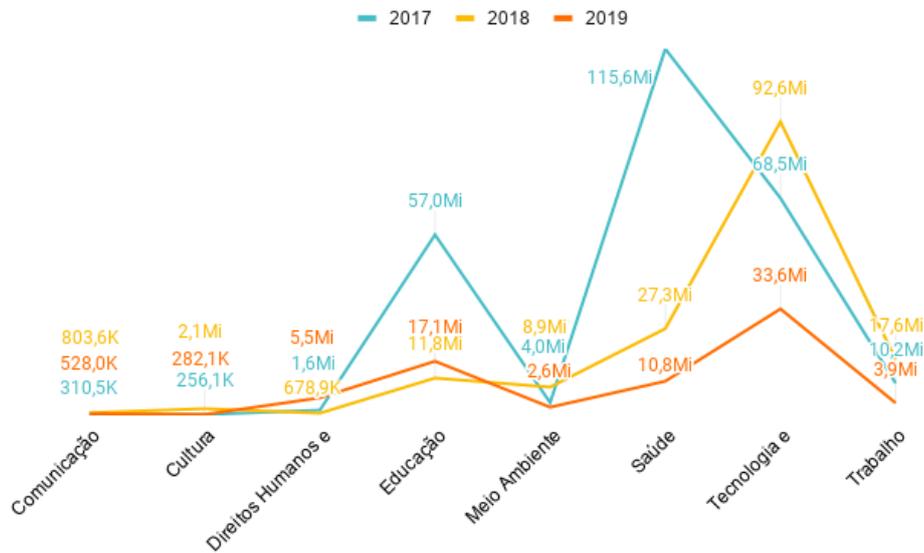


Fonte: elaborado pela autora (2020).

As áreas com maior número de projetos financiados foram: “tecnologia e produção”, “saúde” e “educação” corroborando com os dados apresentados no Gráfico 5 no qual os centros CTC e CCS são indicados como os que mais possuem projetos financiados.

O financiamento dos projetos, segundo as suas áreas temáticas, é demonstrado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Financiamento dos projetos de extensão por área temática principal



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota-se que as áreas com maior financiamento em projetos de extensão são também as áreas com maior número de projetos, são elas: “tecnologia e produção”, “saúde” e “educação”.

A seção seguinte dispõe sobre a análise dos índices de maturidade diagnosticados para o GP de extensão na UFSC.

#### 4.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EXTENSÃO NA UFSC

Em resposta ao objetivo específico “c) Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC”, a partir da aplicação dos instrumentos: 1 – Questionário sobre a maturidade em GP de extensão na universidade (Apêndice A) e 2 - Grupo focal sobre as dimensões de maturidade (Apêndice B); apresentam-se, a seguir, os dados segundo as categorias de análise estabelecidas na Seção 3.4 (Figura 10): Áreas de Conhecimento em GP; Níveis de Maturidade; e Dimensões de Maturidade.

##### 4.3.1 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos de extensão

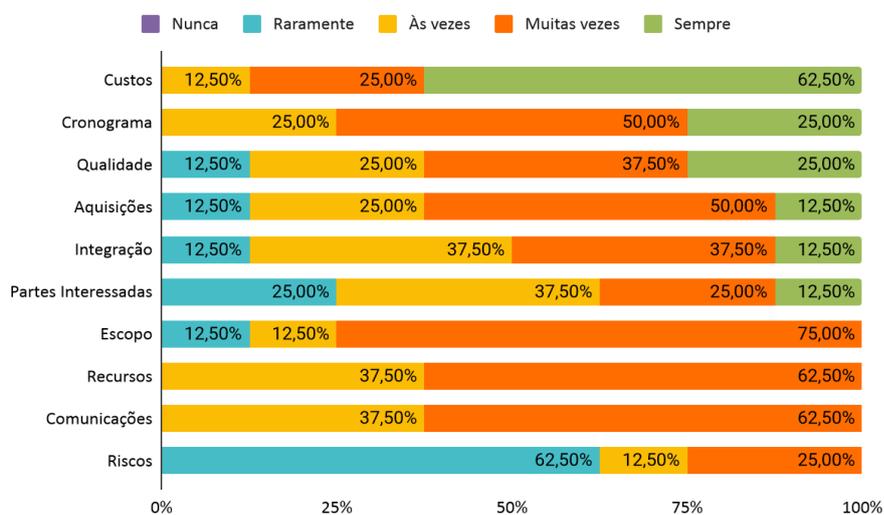
As áreas de conhecimento do guia PMBOK® são aderentes ao modelo de maturidade MMGP e por esse motivo fez-se necessário conhecer inicialmente a percepção

dos coordenadores geral de extensão quanto à frequência e importância de tais áreas no GP de extensão financiados, no sentido de contribuir para a avaliação de maturidade.

Cabe lembrar que as áreas de conhecimento em GP compreendem: gerenciamento de custos, integração, escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, qualidade, comunicações, aquisições e partes interessadas, como descritas na Seção 2.1.

O Gráfico 9 exibe a frequência das dez áreas de conhecimento em GP nos projetos de extensão na UFSC.

Gráfico 9 - Frequência das áreas de conhecimento no GP de extensão



Fonte: elaborado pela autora (2020).

A área “custos” foi a mais notada pelos respondentes nos projetos de extensão. Ou seja, 87,50% afirmaram que “sempre” ou “muitas vezes” há uma preocupação dos coordenadores proponentes em gerenciar os custos dos seus projetos. Na sequência, 75% apontaram as áreas “cronograma” e “escopo” como “sempre” ou “muitas vezes” nos projetos.

Corroborando com o resultado da presente pesquisa, Silva; Teixeira; Rodrigues (2016), abordam em um estudo voltado ao GP de extensão em uma instituição federal de ensino, que entre as dez áreas de conhecimento abordadas pelo Guia PMBOK, verificou-se forte aderência ao gerenciamento do cronograma, recursos e custos do projeto

O guia PMBOK® do PMI® (2017) cita que a área de conhecimento “gerenciamento de custos” contempla a elaboração de plano de gerenciamento de custo; estimativas dos custos; determinação de orçamento; controle dos custos, entre outros. Já na área “gerenciamento de cronograma” destacam-se os processos de definição e sequenciamento de

atividades; estimativa de duração das ações; desenvolvimento e controle do cronograma (PMI®, 2017).

As demais áreas também foram percebidas “sempre” ou “muitas vezes” nos projetos por no mínimo 62,50% dos participantes, com exceção das áreas, “integração”, “partes interessadas” e “riscos”.

Ressalta-se que 62,50% dos respondentes afirmaram que “raramente” é adotado o “gerenciamento de riscos” nos projetos de extensão financiados o que ocorre também no “gerenciamento das partes interessadas”, porém com um percentual menor (25%).

Capistrano et al. (2020) afirmam que em pesquisa aplicada em uma instituição federal de ensino, a área de gerenciamento de riscos apresentou o número mais baixo de lições aprendidas em projetos, o que pode refletir a menor preocupação dos coordenadores com a elaboração de planos alternativos caso o projeto não ocorra como o planejado, e/ou na ausência de conhecimento desses profissionais sobre a relevância de tal área no GP.

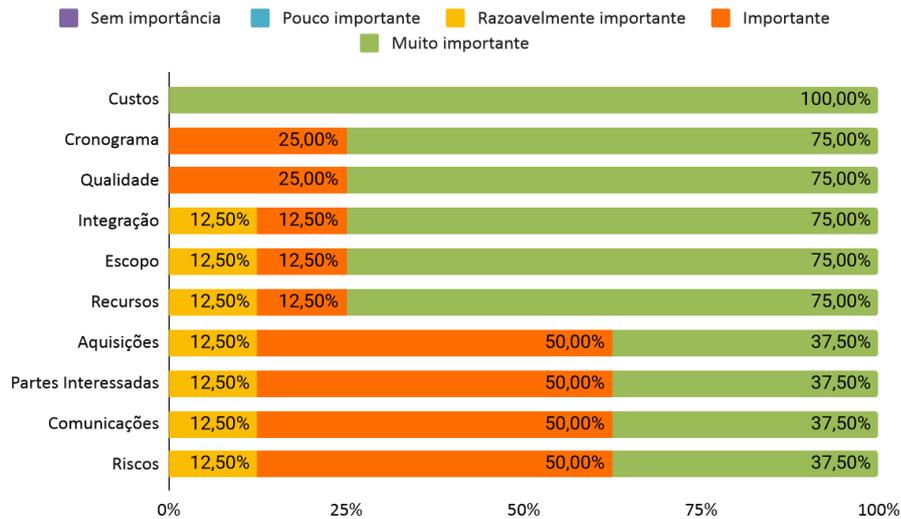
Segundo o PMI® (2017) na área “gerenciamento de riscos” são previstos sete processos que vão desde o planejamento até o monitoramento do gerenciamento dos riscos.

Destaca-se ainda que quatro das dez áreas são apontadas por aproximadamente 40% dos respondentes como áreas utilizadas com baixa frequência (“às vezes”), são elas: “integração”, “partes interessadas”, “recursos”, “comunicações”.

Quanto à importância das áreas de conhecimento em GP nos projetos de extensão financiados, os coordenadores geral de extensão visualizaram todas as áreas como “muito importante” ou “importante” para o desempenho dos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na instituição.

O Gráfico 10 mostra os percentuais obtidos de acordo com a percepção dos coordenadores geral de extensão quanto à importância das áreas em GP nos projetos de extensão financiados.

Gráfico 10 - Importância das áreas de conhecimento no GP de extensão



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota-se que os respondentes apresentaram a percepção unânime de que a área de conhecimento “custos” é considerada “muito importante” para os projetos de extensão financiados.

As áreas “cronograma” e “qualidade” também foram citadas pela grande maioria (95%) dos respondentes como “muito importante” ou “importante”.

As demais sete áreas de conhecimento tiveram o índice de 87,50% como “muito importante” ou “importante” para os projetos de extensão financiados.

Com o objetivo de realizar um comparativo entre a frequência que as áreas de conhecimento em GP do guia PMBOK estão presentes nos projetos de extensão financiados com a importância que elas representam nesses projetos, com base nas respostas dos participantes, realizou-se um cálculo com a atribuição de pesos para as escalas de respostas das perguntas, conforme o Quadro 15.

Quadro 15 - Pontuação das respostas

Tipos da Resposta	Escalas		Valor Atribuído
	Frequência	Importância	
1	Nunca	Sem importância	1
2	Raramente	Pouco importante	2
3	Às vezes	Razoavelmente importante	3
4	Muitas vezes	Importante	4
5	Sempre	Muito Importante	5

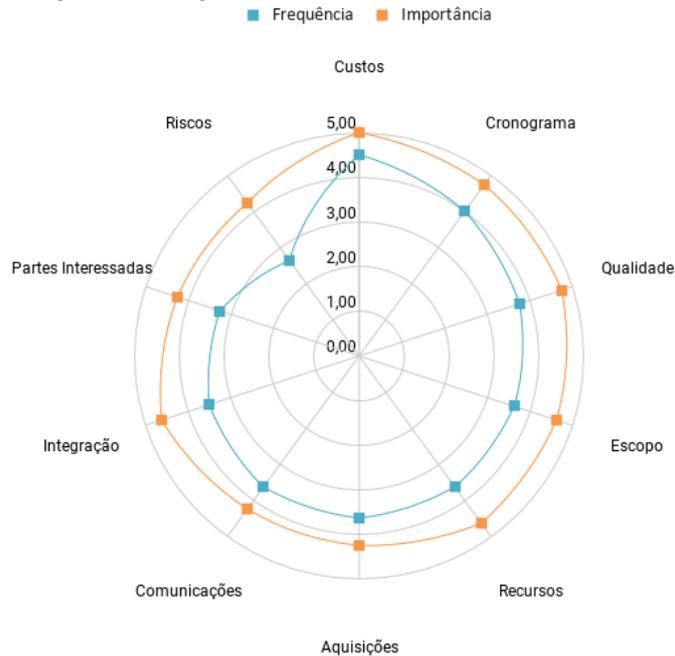
Fonte: elaborado pela autora (2020).

Assim, para chegar à média de pontuação de cada área, calculou-se:

$$\text{Média da área } x = \frac{(\text{respostas tipo 1} \times 1) + \dots + (\text{respostas tipo 5} \times 5)}{\text{total de respostas}}$$

O Gráfico 11 exibe o comparativo dos pontos obtidos nas áreas conforme a atribuição de pesos na escala de respostas.

Gráfico 11 - Frequência e importância das áreas de conhecimento no GP de extensão



Fonte: elaborado pela autora (2020).

O comparativo demonstra que a proximidade entre a “importância” das áreas em GP e a “frequência” em que elas são adotadas nos projetos é mais notada na área “custos”, mas também é perceptível nas áreas “aquisições” e “comunicações”, ou seja, há uma proximidade entre o que é considerado importante e o que é de fato executado nos projetos.

O mesmo não ocorre para a área “riscos” em que é possível perceber um maior distanciamento entre “frequência” e “importância”, mostrando que mesmo que a referida área seja considerada “muito importante” ou “importante” por 87,50% dos respondentes, a prática adotada nos projetos ainda não é compatível com a importância que a área representa no GP de extensão.

A terceira e última questão da Seção B do Instrumento 1 trata de uma pergunta aberta e não obrigatória sobre as práticas adotadas nos projetos de extensão conforme segue: “Cite uma prática em GP de extensão financiado para cada área selecionada como “muito importante”. Você pode mencionar práticas que são utilizadas em projetos de extensão no seu

centro ou aquelas que você considera importantes. Por exemplo: controlar as compras de materiais em planilhas”.

Dos oito participantes, sete responderam esta questão e mencionaram práticas como: acompanhamento, avaliação e controle de atividades dos participantes do projeto; controle de entregas através de termos de entrega; controle de compras por meio de planilhas; uso de softwares para gestão; e mensuração da efetividade das ações através de pesquisas de satisfação.

Nesse sentido, percebeu-se que as atividades mencionadas estão relacionadas às áreas de “cronograma”, “custos”, “aquisições” e “qualidade” de acordo com Guia PMBOK® (PMI®, 2017).

Na sequência são mostrados os dados da avaliação de maturidade segundo as categorias de análise: níveis e dimensões de maturidade, realizada com base no questionário de avaliação do modelo MMGP.

#### **4.3.2 Níveis de maturidade do gerenciamento de projetos de extensão na UFSC**

A avaliação de maturidade, voltada aos coordenadores geral de extensão, foi originada a partir do modelo MMGP de Prado (2015). Para tanto, a análise dos dados ocorreu conforme o proposto no referido modelo, como detalhado na seção 3.4.

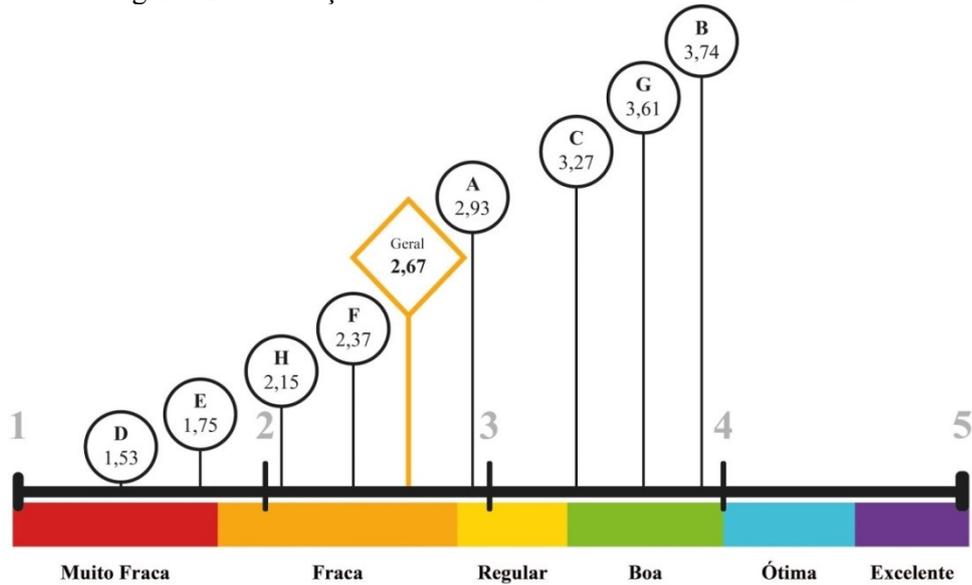
De posse do total de pontos obtidos por respondente, calculou-se o índice de maturidade setorial, ou seja, por centro de ensino, através da fórmula de Avaliação Final de Maturidade (AFM) do modelo MMGP:

$$AFM = \frac{\text{total de pontos obtidos por respondente} + 100}{100}$$

Cabe explicar que o número 100 corresponde à totalidade de pontos das 40 questões do questionário de avaliação. Portanto, cada questão tem o valor de 2,5 pontos.

Os índices de maturidade diagnosticados são descritos na Figura 12.

Figura 12 - Avaliação Final de Maturidade dos centros de ensino



Fonte: elaborado pela autora (2020).

As AFMs dos oito centros de ensino participantes da pesquisa apresentaram uma variação de 1,53 até 3,74, sendo dois centros avaliados com maturidade “muito fraca”, dois com maturidade “fraca”, um com maturidade “regular” e três com maturidade “boa”, ressaltando a diferença dos níveis de maturidade dos centros de ensino participantes da pesquisa.

Após o diagnóstico da AFM das unidades, calculou-se a média aritmética dos índices, chegando à maturidade de 2,67, o que significa que o GP de extensão nos centros de ensino da UFSC, em média, possui uma maturidade “fraca”.

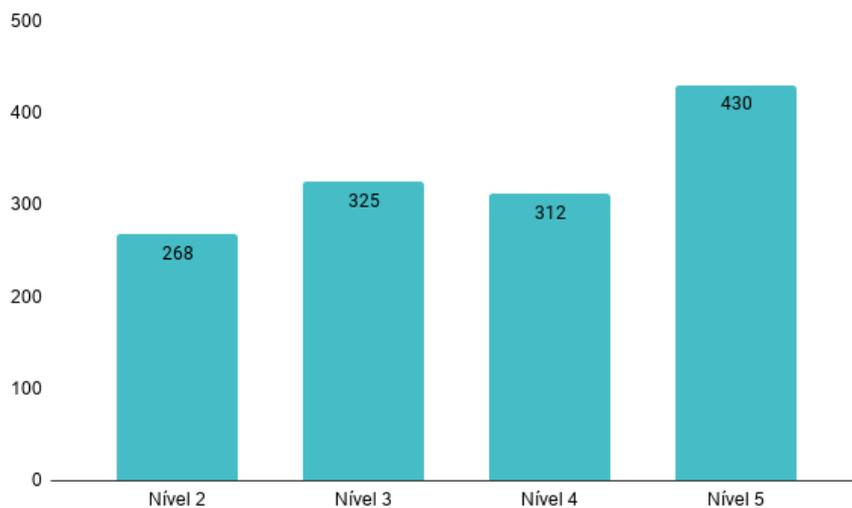
Archibald; Prado (2018) mencionam que a maturidade média das organizações públicas brasileiras da administração direta e indireta que participaram desta mesma pesquisa no ano de 2017, foi de 2,63, levemente superior à média nacional global de 2,58, entendida como média-baixa, porém, de acordo com os autores, tal maturidade pode ser vista como boa para as organizações se considerado o curto tempo em que a temática de GP ganhou repercussão no país e na gestão pública. Ou seja, a maturidade em GP de extensão na UFSC acompanha o índice das demais instituições públicas brasileiras, segundo a pesquisa nacional.

Porém, somente o índice de maturidade levantado na AFM não é suficiente para chegar a conclusões a respeito do nível de maturidade setorial, pois, de acordo com Prado (2015), além da AFM, é pertinente dar visibilidade ao perfil de aderência das respostas obtidas aos níveis de maturidade, como forma de melhor compreender o estágio de maturidade do setor ou organização.

Nesse sentido, cabe lembrar que os níveis de maturidade do modelo MMGP estão inseridos no questionário de avaliação de maturidade (Instrumento 1), por exemplo, as perguntas de 1 a 10 são pertencentes ao nível 2, as perguntas de 11 a 20 são do nível 3 e assim sucessivamente. Além de que cada opção de resposta possui uma pontuação distinta, como detalhado no item 2.2.4.

Para tanto, os pontos levantados em cada nível foram somados a fim de verificar a aderência das pontuações das respostas aos níveis de maturidade do modelo MMGP (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Aderência aos níveis de maturidade



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota-se que o Nível 5 obteve a maior pontuação das respostas (32%), seguido do Nível 3 (24%), e o Nível 2 apresentou a menor pontuação (20%), ou seja, do total da pontuação das respostas, a maior parte pertence ao nível 5.

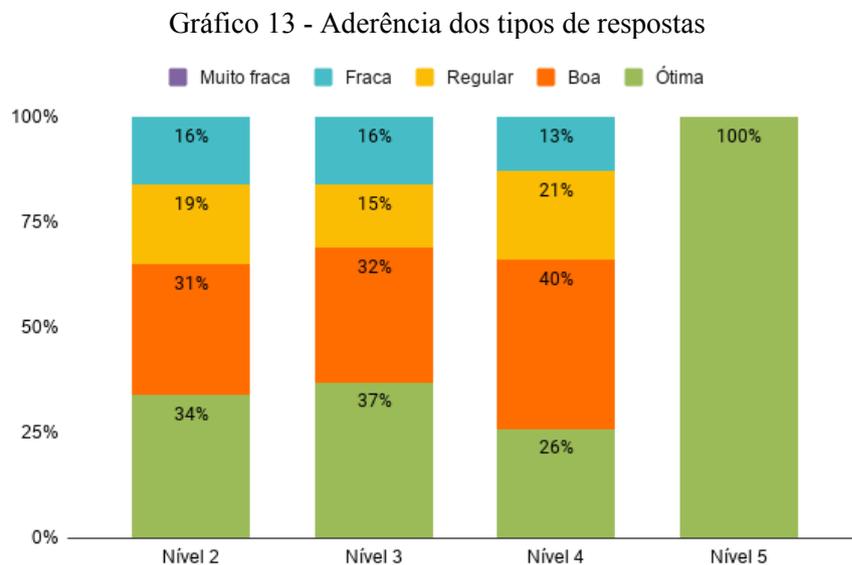
É importante destacar que nas questões de Nível 5, os respondentes tinham somente duas opções de resposta: “Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido” que contabilizava zero pontos e “Exatamente como o descrito” com o valor de dez pontos, diferente das demais perguntas dos níveis 2, 3 e 4 que possuíam cinco alternativas de respostas para cada questão.

Para tanto, tendo em vista a ampla variedade dos índices de maturidade dos centros de ensino, passando por “muito fraca”, “fraca”, “regular” e “boa” e que a média dos índices de 2,67 corresponde a uma maturidade “fraca”, o que vai de encontro ao cálculo de aderência que revelou o nível 5, nível mais alto do modelo MMGP, com a maior aderência à pontuação das respostas, realizou-se um segundo cálculo de aderência, porém conforme o tipo da resposta fornecida pelos coordenadores geral de extensão no questionário de maturidade.

As respostas do questionário representam uma escala de intensidade, por exemplo, a resposta “Exatamente como o descrito” é considerada de aderência “ótima”, já a resposta “Nenhum esforço foi iniciado nesse sentido” é de aderência “muito fraca”.

Cabe lembrar que as respostas de aderências “boa” e “ótima” são de “caráter positivo” e representam o pleno atendimento do setor ou uma situação existente levemente inferior à questão apresentada. As respostas de aderências "regular", "fraca" e "muito fraca" possuem "caráter negativo", evidenciando nas organizações ou setores, uma situação existente significativamente inferior à questão apresentada ou a apresentação de esforços nulos ou iniciais quanto à temática (PRADO, 2015).

Assim, o Gráfico 13 aponta o percentual de aderência de acordo com a pontuação do tipo de resposta.



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Percebe-se que as respostas de aderências “boa” e “ótima” representam 65% do total de pontos obtidos no nível 2; 69% no nível 3; 66% no nível 4; e 100% no nível 5.

Ressalta-se que nas perguntas de nível 5, existiam somente duas opções de respostas, sendo uma de aderência “ótima” (10 pontos) e a outra de aderência “muito fraca” (0 pontos), portanto, não foi possível contabilizar a pontuação das respostas de aderência “muito fraca”.

Assim, conclui-se que os níveis de maturidade têm, pelo menos, 65% das respostas de aderências “boa” e “ótima”, ou seja, mais da metade dos processos realizados nos níveis 2, 3, 4 e 5 são levemente inferiores à situação considerada confortável em GP, porém 33% dos

pontos dos três primeiros níveis são de processos significativamente inferiores a uma situação ótima em GP de extensão.

Portanto, a média das AFMs dos centros de ensino de 2,67 não significa necessariamente que a aderência será “ótima” e “boa” ao nível 2 e com o passar dos níveis, as aderências predominantes serão “fraca” e “muito fraca”, como sugere o modelo MMGP (PRADO, 2015), visto que o cálculo de aderência apontou para a maior pontuação no nível 5.

A seguir, no item 4.3.3, serão apresentados os dados da avaliação de maturidade segundo as dimensões do modelo MMGP.

Cabe lembrar que além dos cinco níveis de maturidade que compõe o questionário de avaliação (Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado; e Otimizado), o modelo MMGP contempla sete dimensões (Competência em GP; Competência Técnica e Contextual; Competência Comportamental; Metodologia; Estrutura Organizacional; Informatização; e Alinhamento Estratégico), detalhadas no item 2.2.3.

A avaliação por dimensões não é contemplada no modelo MMGP, porém a pesquisadora constatou a necessidade de realizá-la devido à discrepância dos resultados obtidos na média das AFMs dos centros de ensino com a aderência aos níveis de maturidade, para tanto, calculou-se o índice de maturidade por dimensão como forma de obter mais uma avaliação e contribuir para a compreensão do nível diagnosticado para o GP de extensão na UFSC.

### **4.3.3 Dimensões de maturidade do gerenciamento de projetos de extensão**

Inicialmente, para que fosse possível a avaliação da maturidade das dimensões do modelo MMGP, houve a necessidade da categorização das 40 perguntas do questionário de avaliação de maturidade segundo as sete dimensões.

Nesse sentido, realizou-se a atividade de grupo focal (Instrumento 2) com as cinco servidoras TAEs da PROEX, como detalhado na Seção 3.3 e no Apêndice B deste estudo.

Na sequência, aplicou-se a fórmula abaixo:

$$\text{AFM dimensão } x = \frac{\text{total de pontos por respondente} + (\text{número de questões} \times 2,5 \text{ pontos})}{\text{número de questões da dimensão} \times 2,5 \text{ pontos}}$$

Por exemplo, a Dimensão 5 tem 12 questões e o respondente 1 teve 85 pontos:

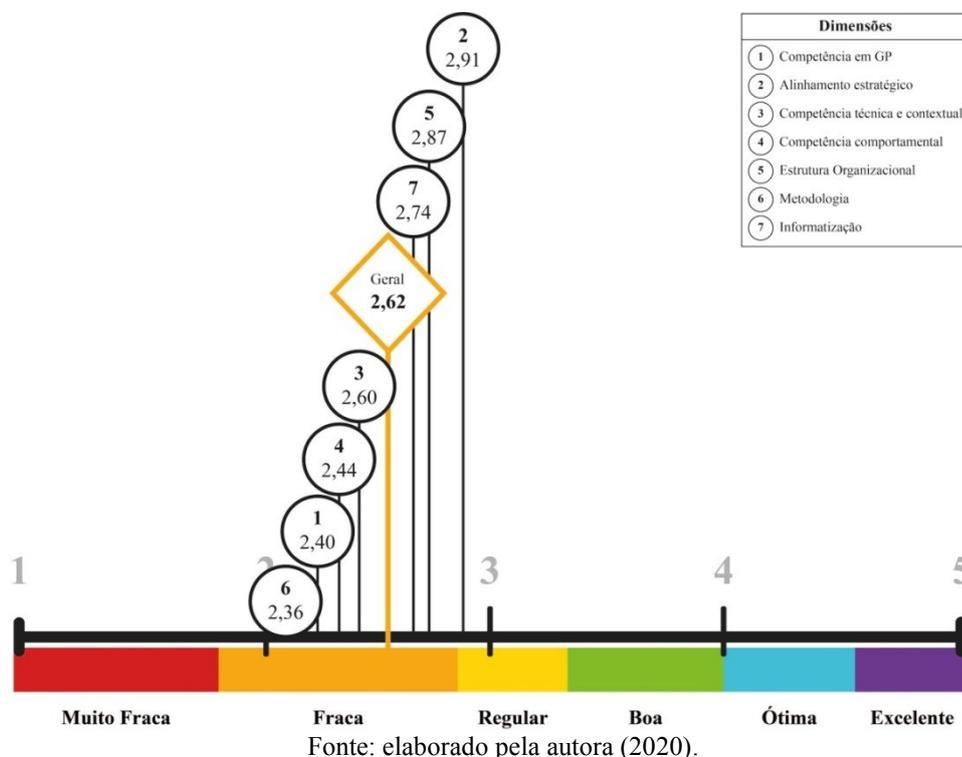
$$\text{AFM} = \frac{85 + (12 \times 2,5)}{12 \times 2,5} = 3,83$$

Portanto, a AFM do participante 1 na dimensão 5 foi de 3,83. Após a obtenção dos índices de maturidade (AFM) de todos os respondentes por dimensão, calculou-se a média das AFMs de cada dimensão.

$$\text{Média da dimensão } x = \frac{\text{AFM centro 1} + \dots + \text{AFM centro 8}}{\text{Número de respondentes}}$$

A maturidade das dimensões, após a aplicação da fórmula da AFM e da média, é apresentada na sequência.

Figura 13 - Avaliação Final de Maturidade das dimensões

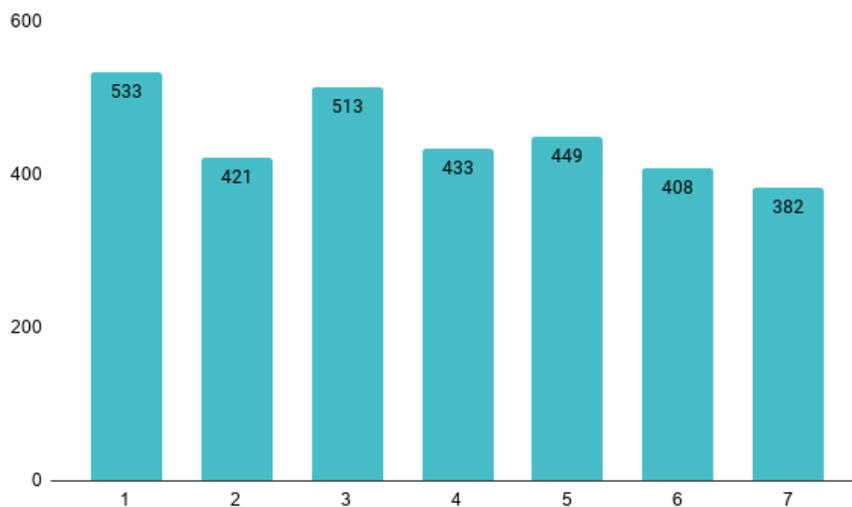


Percebeu-se que os índices de maturidade das sete dimensões ficaram entre 2,36 e 2,91, com a média de 2,62, muito próxima da média das AFMs dos centros de ensino.

Destaca-se a “Dimensão 2: Alinhamento estratégico” com o melhor índice de maturidade (2,91), considerada “regular”, e a “Dimensão 6: Metodologia” com o pior índice (2,36), maturidade “fraca”. Todas as dimensões, com exceção à dimensão 2, possuem uma maturidade “fraca”.

Para o cálculo da aderência das respostas às dimensões, foram calculados os pontos das respostas de cada dimensão, conforme Gráfico 14.

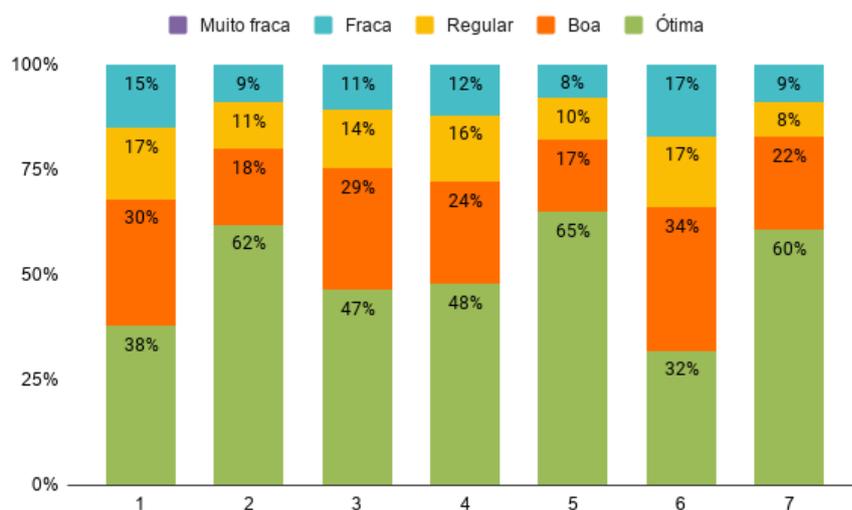
Gráfico 14 - Aderência às dimensões de maturidade



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota-se que a dimensão “1 - Competência em GP” obteve a maior pontuação e a dimensão “7 - Informatização” apresentou a menor quantidade de pontos, porém, o cálculo de aderência por tipo de resposta aponta que o percentual de respostas do tipo boa e ótima é maior na dimensão 7 e menor na dimensão 1, conforme o Gráfico 15.

Gráfico 15 - Aderência aos tipos de resposta



Fonte: elaborado pela autora (2020).

As dimensões “2: Alinhamento Estratégico”, “5: Estrutura Organizacional” e “7: Informatização” apresentaram, no mínimo, 80% da pontuação nas aderências “boa” e “ótima” em cada dimensão. Já as dimensões “6: Metodologia” e “1: Competência em GP” obtiveram os maiores percentuais nas aderências “muito fraca” e “fraca”, 34% e 32% respectivamente.

Os resultados corroboraram com os índices de maturidade das dimensões apontados na Figura 13.

Ou seja, é possível concluir que as dimensões “2 – Alinhamento Estratégico”, “5 – Estrutura Organizacional” e “7 – Informatização” são as mais avançadas em termos de processos de GP de extensão. Por outro lado, a “1 – Competência em GP” e “6 – Metodologia” são as mais atrasadas, ou que possuem mais processos que estão em níveis iniciais de maturidade.

Na sequência, o cálculo da AFM foi aplicado novamente, porém, com o objetivo de considerar a experiência profissional das servidoras TAEs frente à extensão na universidade. Foram atribuídos pesos às perguntas, conforme a categorização realizada na atividade de grupo focal, descrita na Seção 3.3, pois, segundo Prado (2014), as dimensões de maturidade estão contidas nas 40 perguntas do questionário de avaliação, mas em intensidades distintas.

Por exemplo, segundo a concepção das participantes do grupo focal, a questão 1 do questionário de avaliação de maturidade pertence às dimensões 1, 3 e 4, mas com pesos diferentes, tendo em vista que nas dimensões 1 e 3, a questão foi apontada duas vezes em cada dimensão pelas participantes e na dimensão 4, apenas uma vez.

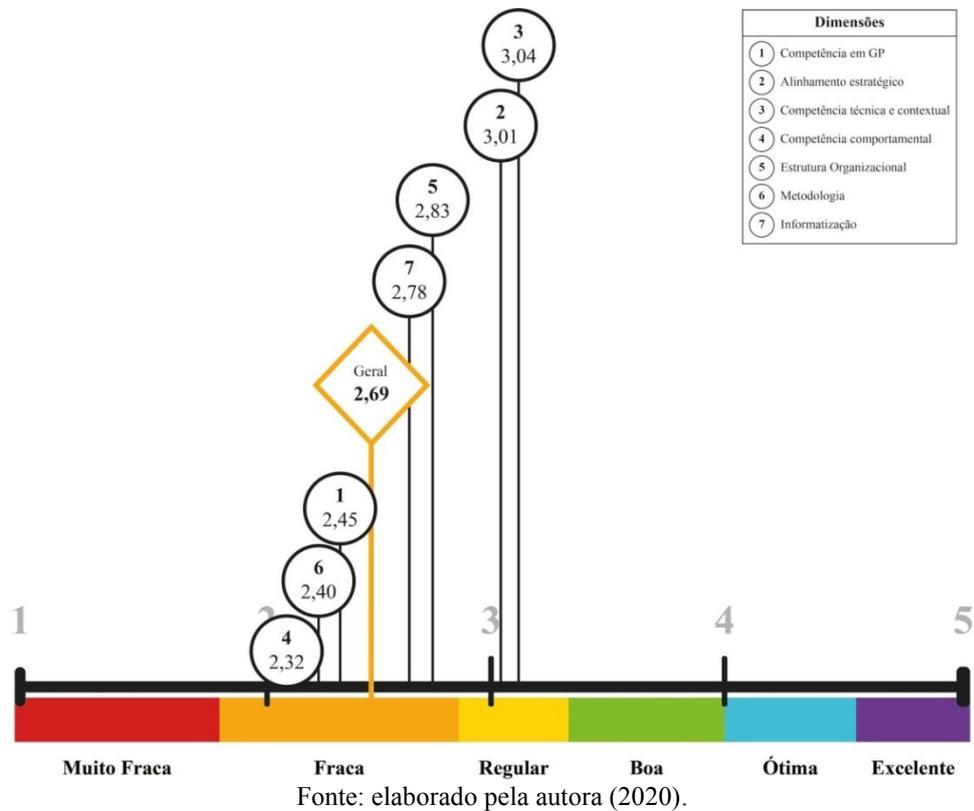
Sendo assim, para a obtenção do valor do peso da questão 1 na dimensão 1, calculou-se:

$$\text{Peso da questão 1} = \frac{\text{qtde de escolhas na dimensão 1}}{\text{total de escolhas na pergunta}}$$

$$\text{Peso da questão 1} = \frac{2}{5} = 0,40$$

Após a definição do peso da pergunta em cada dimensão, aplicou-se o cálculo da AFM por centro de ensino e a média das AFMs para chegar aos índices de maturidade por dimensão, como é mostrado na Figura 14.

Figura 14 - Avaliação Final de Maturidade das dimensões - com pesos



As médias das AFMs das dimensões ficaram entre 2,32 e 3,04, sendo que cinco foram consideradas como maturidade “fraca” e duas como maturidade “regular”, semelhantes aos índices anteriores em que não foram aplicados pesos.

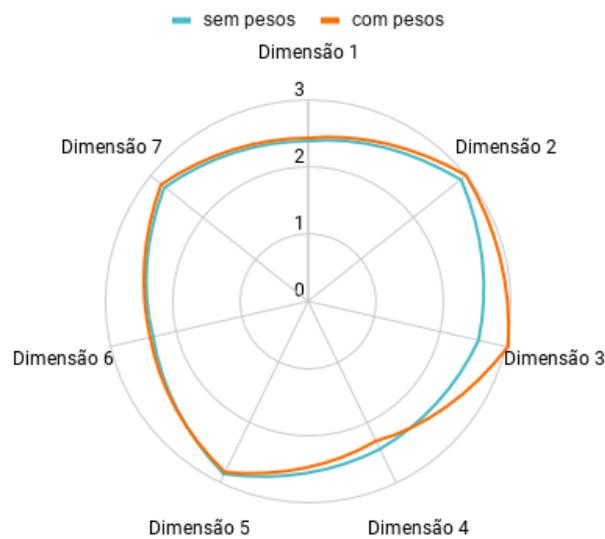
A maturidade média de todas as dimensões foi diagnosticada como 2,69, o que equivale a uma maturidade “fraca”, índice muito próximo da média das AFMs dos centros de ensino (2,67) e da média das maturidades das dimensões sem a atribuição de pesos (2,62).

Destaca-se que as dimensões “2: Alinhamento Estratégico” e “3: Competência Técnica e Contextual” obtiveram os maiores índices (maturidade “regular”) e as dimensões “4: Competência Comportamental” e “6: Metodologia” apresentaram os piores índices (maturidade “fraca”).

Se comparado ao índice de maturidade sem pesos, a dimensão com a maior aderência passa a ser a dimensão “3: Competência Técnica e Contextual” que estava abaixo da média dos índices das dimensões no cálculo sem pesos, portanto a dimensão passa da maturidade “fraca” para “regular”.

No Gráfico 16 é possível visualizar o comparativo dos resultados das duas avaliações de maturidade por dimensões.

Gráfico 16 - Comparativo das avaliações de maturidade por dimensões



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota-se que nas duas avaliações de maturidade por dimensões, os índices diagnosticados foram muito parecidos, com exceção da Dimensão 3: “Competência Técnica e Contextual” que passou da maturidade “fraca” para “regular” no cálculo com pesos, ocupando a posição de dimensão com o maior índice, além das dimensões 2: “Alinhamento Estratégico” e “5: Estrutura Organizacional” que também apresentaram índices mais elevados, o que significa que tais dimensões possuem mais processos de GP de extensão que estão em níveis avançados de maturidade.

Por outro lado, as Dimensões “4: Competência Comportamental” e “6: Metodologia” tiveram os índices mais baixos em ambas as avaliações demonstrando o distanciamento dos processos praticados em relação a uma situação confortável em GP.

A partir das avaliações de maturidade realizadas, tanto dos níveis quanto das dimensões, conclui-se que o índice de maturidade do GP de extensão na UFSC está, em média, entre 2,62 e 2,69, de uma escala que vai de 1 a 5, porém não é possível concluir que o nível de maturidade é o “Nível 2: Conhecido” como é abordado no modelo MMGP, tendo em vista que os cálculos de aderências mostraram índices elevados e significativos de respostas “boa” e “ótima” consideradas como de “caráter positivo” em todos os níveis e dimensões, principalmente no nível 5.

Portanto, se fosse considerado apenas o índice de maturidade seria possível concluir que o nível da maturidade em GP de extensão na UFSC é de nível 2 que segundo Prado (2015), representa o despertar para o assunto de GP em que os conhecimentos em GP e as

ferramentas para auxiliar nas atividades são introdutórias e ocorrem apenas iniciativas isoladas para o planejamento e controle dos projetos, ou seja, não há uma linguagem comum ou metodologia de GP na organização ou no setor pesquisado.

Porém, o cálculo de aderência apontou o nível 5 com a maior pontuação das respostas dos centros de ensino participantes, nível mais alto no modelo MMGP, representando processos otimizados e que não só existe uma plataforma em GP (estrutura organizacional, competências em GP, técnica, comportamental, informatização, entre outros) como funciona e traz resultados para a organização ou setor (PRADO, 2015), o que impossibilita a conclusão quanto ao nível de maturidade em GP de extensão na universidade estudada.

#### 4.4 AÇÕES PARA O CRESCIMENTO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EXTENSÃO

Apresenta-se nesta seção, o resultado referente ao objetivo específico “d) Elaborar ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC”.

Para tanto, no Item 4.4.1, são exibidos os dados referentes à entrevista com o Pró-Reitor de Extensão da UFSC que teve como objetivo identificar as potencialidades e fragilidades da maturidade em GP de extensão na universidade de estudo, a partir das dimensões de maturidade do modelo MMGP, bem como sugerir ações para melhoria dos aspectos levantados.

As dimensões de maturidade do modelo adotado, detalhadas no Item 2.2.3, foram utilizadas como base para a construção do roteiro da entrevista semiestruturada, visto que a abrangência de cada dimensão possibilita a proposição de ações voltadas à melhoria de diferentes aspectos do GP e que poderão impactar na maturidade dos processos e aumento das chances de sucesso dos projetos, independente do nível de maturidade do setor ou da instituição.

No Item 4.4.2, a autora propõe ações que visam contribuir para o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade, considerando a literatura abordada no Capítulo 2, os resultados conseguidos com a aplicação dos Instrumentos 1, 2 e 3 (Apêndices A, B e C) e a experiência da pesquisadora.

#### 4.4.1 Potencialidades e Fragilidades da maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão

A entrevista com o gestor da PROEX tratou de identificar as potencialidades e fragilidades do GP de extensão com base nas dimensões do modelo MMGP, e a partir disso, sugerir ações que poderão contribuir no crescimento da maturidade do GP de extensão na UFSC.

O Quadro 16 mostra as dimensões de maturidade apontadas como potencialidades, bem como as ações de melhorias sugeridas.

Quadro 16 - Dimensões de maturidade - Potencialidades

Potencialidades	Ações
Alinhamento Estratégico	→ Ampliar ações de curricularização da extensão por meio de editais que levarão ao aumento das atividades extensionistas.
Competência Técnica e Contextual	→ Localizar potenciais novos gestores de projetos. Criar mecanismos para aproximação dos novos gestores de projetos com os financiadores de projetos.
Metodologia	→ Apoiar o gestor de projetos por meio da utilização do SIGPEX que traz a unificação de conceitos e a tramitação mais ágil e leve dos processos.
Informatização	→ Apoiar de forma administrativa e técnica os gestores de projetos por meio da área de tecnologia da informação da universidade. Possibilitar e facilitar o conhecimento das ações extensionistas dentro das unidades e departamentos de origem.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

A dimensão “Alinhamento Estratégico” é definida como o alinhamento estratégico dos projetos de extensão com os objetivos ou estratégias da universidade em que há ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional é adequada (PRADO, 2015). Esta dimensão apresentou os índices de 2,91 e 3,01 (acima da média) nas avaliações de maturidade, considerados como maturidade “regular”.

A dimensão “Competência Técnica e Contextual” trata dos conhecimentos e experiência em aspectos técnicos do bem ou serviço gerado como resultado do projeto dos

principais envolvidos com GP no setor (PRADO, 2015). Nas avaliações de maturidade, foram diagnosticados índices de 2,60 a 3,04 (fraca-regular).

A dimensão “Metodologia” significa a existência de uma metodologia adequada para GP e envolve todas as fases do projeto que precisam ser acompanhadas (PRADO, 2015). Nas avaliações de maturidade, esta dimensão demonstrou índices abaixo da média (2,36 e 2,40), considerados como maturidade fraca.

A dimensão “Informatização” é conceitualizada como os aspectos relevantes da metodologia em GP que devem estar informatizados, além de que o sistema deve ser de fácil uso e possibilitar a tomada de decisões corretas no momento certo (PRADO, 2015). Nas avaliações de maturidade, a dimensão apresentou índices de 2,74 e 2,78 que estão acima da média.

As ações propostas pelo gestor da extensão estão relacionadas a um maior apoio aos gestores ou coordenadores de projetos no sentido de oferecer treinamentos ou capacitações em conhecimentos técnico, além da abertura de mais editais de fomento de ações extensionistas que vão ao encontro dos objetivos da instituição; aproximação do gestor do projeto com o setor de tecnologia e informação no sentido de possibilitar o acesso a ferramentas ou sistemas que podem contribuir com o GP de extensão.

Na sequência, o Quadro 17 sintetiza as ações citadas para as dimensões de maturidade destacadas como fragilidades.

Quadro 17 - Dimensões de maturidade - Fragilidades

Fragilidades	Ações
Competência Comportamental	<p>→ Reduzir o estigma que a extensão é uma atividade menos nobre.</p> <p>Aperfeiçoar os mecanismos de reconhecimento institucional da extensão.</p>
Competência em Gerenciamento de Projetos	<p>→ Divulgar as ações de extensão para criar ambiente de confiança.</p> <p>Promover palestras sobre grandes projetos da UFSC.</p>
Estrutura Organizacional	<p>→ Avançar em ações institucionais como a Escola de Extensão.</p> <p>Atuar de forma mais aproximada ao corpo discente da universidade, promovendo ações para gerar uma melhor compreensão da definição e contribuição da extensão na formação do aluno.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2020).

A dimensão “Competência Comportamental” trata dos conhecimentos e experiência em liderança, organização, motivação, negociação, etc., dos principais envolvidos com GP no setor (PRADO, 2015). Nas avaliações de maturidade, a referida dimensão apresentou os índices de 2,44 e 2,32 (abaixo da média). Segundo SILVA; TEIXEIRA; RODRIGUES (2016), em uma pesquisa desenvolvida no setor público, a dimensão “competência comportamental” apresentou maturidade considerada como muito fraca. Todas as outras dimensões apresentaram nível de maturidade fraca.

A dimensão “Competência em GP” trata dos conhecimentos e experiência em aspectos de GP dos principais envolvidos com o assunto no setor (PRADO, 2015). Tal dimensão apresentou nas avaliações de maturidade, índices entre 2,40 e 2,45 (abaixo da média), sendo considerada uma maturidade “fraca”.

O participante da entrevista destacou ainda que na dimensão “competência em GP”, há a fragilidade do número reduzido de servidores que buscam por projetos ou recursos para seus projetos; e a dependência da universidade pelos recursos financeiros de órgãos governamentais tendo em vista que a grande maioria dos recursos envolvidos em projetos é proveniente do governo.

A dimensão “Estrutura Organizacional” significa a existência e utilização de adequada estrutura organizacional como gerente de projetos, escritório em GP e comitês (PRADO, 2015). Tal dimensão demonstrou um desempenho acima da média nas avaliações de maturidade (2,87 e 2,83), porém ainda considerada como uma maturidade “fraca” de acordo com a escala estabelecida no modelo MMGP.

Quanto às ações sugeridas, destacam-se a promoção de eventos com o objetivo da divulgação de grandes projetos de extensão desenvolvidos na universidade e para a aproximação do corpo discente da extensão, além de avançar em ações como a “Escola de Extensão” que trata de um projeto institucional e visa a oferta de cursos de extensão para a comunidade.

#### **4.4.2 Proposição de ações para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos de extensão na UFSC**

As ações aqui citadas foram construídas a partir dos resultados de todas as etapas desta pesquisa e são voltadas ao aprimoramento das sete dimensões do modelo de maturidade MMGP, tendo em vista a abordagem de tais dimensões sobre aspectos considerados

relevantes em GP e que podem contribuir no crescimento da maturidade dos processos realizados e na efetividade dos projetos.

O plano de crescimento reflete na importância de desenvolver um plano para o desenvolvimento e amadurecimento da metodologia de GP na instituição, por meio de metas, identificação de ações, prazos e responsáveis (SILVA; TEIXEIRA; RODRIGUES, 2016).

A literatura cita que as Competências em GP; Técnica e Contextual; e Comportamental são muito básicas ou iniciais em organizações ou setores que apresentam um índice de maturidade próximo de 2 e para que ocorra uma evolução, é necessário obter um significativo avanço na Competência em GP; um mínimo progresso na Competência técnica e contextual; e um maior avanço na Competência comportamental (PRADO, 2015).

Prado (2015) menciona ainda que as competências citadas devem estar difundidas nos setores envolvidos com os projetos. Nesse sentido, é aconselhável a realização de treinamentos para cada competência e em níveis distintos, tendo em vista que possivelmente existirão pessoas com mais conhecimento ou experiência.

Silva; Teixeira; Rodrigues (2016) citam a necessidade de capacitações aos envolvidos para o amadurecimento da metodologia em GP, bem como a apresentação dos objetivos estratégicos que norteiam a instituição.

Carvalho; Piscopo (2014) corroboram que os principais fatores de sucesso na implantação de um escritório de GP em uma organização pública são: alinhamento estratégico e investimento na equipe.

Atualmente a PROEX lidera diversas iniciativas que visam o oferecimento de cursos para formação de coordenadores de extensão e para o SIGPEX, tratado na Seção 4.2. Segundo a página institucional da pró-reitoria, os cursos têm o objetivo de atualização de conhecimentos referentes à extensão universitária, considerando a implantação do SIGPEX e a publicação da nova Resolução de Extensão da UFSC (UFSC, 2019c).

A Pró-Reitoria publicou recentemente uma cartilha de perguntas e respostas frequentes que aborda as dúvidas mais recorrentes sobre as ações de extensão (programas, projetos, cursos e eventos) e SIGPEX.

Nesse sentido, nota-se que a PROEX têm realizado iniciativas com o objetivo de orientar e conscientizar os coordenadores de extensão e coordenadores proponentes quanto à importância do adequado GP de extensão.

Porém, tais iniciativas são referentes a aspectos técnicos que vão desde o registro no SIGPEX até a elaboração de relatórios finais para a prestação de contas, e não visando a

melhoria de competências como conhecimentos em GP; ou em liderança, trabalho em equipe; ou até mesmo sobre conhecimentos técnicos dos produtos ou serviços gerados pelos projetos.

Assim, recomenda-se que sejam ofertados treinamentos ou cursos aos coordenadores geral de extensão, coordenadores de extensão de departamento e coordenadores proponentes de ações de extensão, com terminologias e níveis adequados à realidade da universidade, pois, cabe lembrar que nas avaliações de maturidade, os oito centros de ensino participantes da pesquisa obtiveram índices de maturidade que vão desde 1,53 até 3,74, o que significa que tiveram centros com maturidade muito fraca, fraca, regular e boa.

Os treinamentos ou cursos poderão ser organizados pela PROEX, conforme propostas abaixo:

a) Setor de capacitação da universidade: a PROEX em conjunto com o setor de capacitação e com o auxílio dos ministrantes que poderão ser professores ou TAEs da universidade que possuam conhecimento e experiência em aspectos de GP;

b) Editais de apoio: a PROEX publicará editais para que os interessados em ministrar os cursos possam se inscrever e receber auxílio financeiro para, pelo menos, cobrir os custos dos cursos;

c) Cursos virtuais: a PROEX, em uma ação conjunta com a Secretaria de Ensino à Distância e Agência de Comunicação, disponibilizará os cursos de maneira virtual, separados em módulos, e a seleção dos ministrantes ocorrerá por meio de editais.

Destaca-se que os treinamentos ou cursos devem ser distintos, conforme a competência necessária de cada público. Segundo Prado (2015), o treinamento voltado à “competência em GP” utilizará as práticas e processos constantes em bases de GP do PMI®, do IPMA entre outros, principalmente no que tange aos conhecimentos sobre gerenciamento de riscos em projetos, tendo em vista a baixa frequência de utilização de tal área nos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, como citado no Item 4.2 deste trabalho.

Já a capacitação sobre “competência técnica e contextual” objetiva o gerenciamento do produto ou serviço a ser gerado pelo projeto; e o treinamento sobre “competência comportamental”, o aprimoramento de habilidades gerenciais, de liderança, conflitos, trabalho em equipe, etc. (PRADO, 2015).

Recomenda-se ainda, objetivando o aprimoramento das competências citadas, a promoção de eventos de divulgação de projetos de extensão, principalmente dos grandes projetos que ocorrem no âmbito da UFSC e que muitas vezes não são conhecidos nem pelos próprios colegas do departamento do coordenador proponente. Esta ação contribuirá na

promoção da extensão e no compartilhamento das experiências e práticas adotadas pelos coordenadores proponentes no gerenciamento dos seus projetos.

A realização de eventos na instituição facilitará também na identificação de potenciais novos gestores de projetos e na aproximação destes com os financiadores, possibilitando a captação de um maior número de projetos e recursos, o que impacta em mais recolhimento de ressarcimentos institucionais que fomentam diversas ações na UFSC, como explicado na seção 4.2.

Cabe lembrar que das três competências, duas foram citadas pelo gestor da extensão como fragilidades no GP de extensão na universidade, são elas: competência em GP e competência comportamental, o que ressalta a importância da realização de ações voltadas ao aprimoramento dessas competências que possivelmente refletirão nos processos e práticas adotadas no GP no âmbito da UFSC.

Quanto à dimensão “Alinhamento Estratégico”, a literatura aborda que é algo comum nas organizações o desalinhamento dos projetos com as estratégias ou objetivos da instituição, sendo possível constatar esse cenário em diversos setores das organizações (PRADO, 2015).

Nesse sentido, o GP contribui para o alinhamento estratégico dos projetos de extensão tendo em vista que a estratégia estabelece o que será feito para alcançar a situação desejada (objetivos, desafios e metas); e o projeto possibilitará saber como atuar e colocar em prática as ações para realizar a decisão estratégica” (OLIVEIRA, 2012).

Portanto, o GP desempenha um papel essencial na oportunização das estratégias das organizações, inclusive no âmbito da gestão universitária (SILVA; RISSI, 2019).

Para tanto, de acordo com as ações sugeridas pelo gestor da PROEX, recomenda-se a publicação de editais de apoio para projetos de extensão estejam em consonância com os objetivos e estratégias planejados para a extensão na universidade, como é o caso da curricularização da extensão que levará ao aumento das ações extensionistas, além da aproximação dos discentes com a extensão.

No que se refere à dimensão “Estrutura Organizacional”, na UFSC, os centros de ensino e departamentos contam com a figura dos coordenadores de extensão que são responsáveis pela aprovação e tramitação dos projetos nos diferentes setores da instituição, além das câmaras de extensão dos centros de ensino que têm como objetivo realizar discussões e deliberações acerca de ações extensionistas; e a Câmara de Extensão da UFSC, composta pelos coordenadores geral de extensão dos 15 centros de ensino, é um espaço onde

são estabelecidas normativas e diretrizes que norteiam a extensão na universidade (UFSC, 2016).

No entanto, a universidade não dispõe de uma equipe voltada especificamente ao suporte dos coordenadores de extensão e coordenadores de projetos, desde a captação de recursos até o auxílio no gerenciamento do cronograma do projeto, de custos, entre outros assuntos relevantes e que contribuem para o adequado GP.

Para tanto, diante dos índices de maturidade diagnosticados para os centros de ensino e para as dimensões, apresentados no item 4.3 deste estudo, que relatam uma média de maturidade “fraca”, e da ausência de um setor que tenha como objetivo prestar suporte nos assuntos referente ao GP, recomenda-se a criação de estrutura que cumpra o papel de auxiliar os envolvidos em projetos, além de promover ações como capacitações específicas em GP que auxiliarão na maturidade do GP de extensão na UFSC.

Nesse sentido, Oliveira, et al. (2017) afirma que os Escritórios de Projetos são extremamente relevantes para as universidades, pois fornecem o suporte técnico necessário para a execução dos projetos, satisfazendo a falta de tal auxílio que é comum nesses locais.

As dimensões “Metodologia” e “Informatização” caminham juntas nos aspectos de GP, pois diversas metodologias envolvem a informatização.

Nesse sentido, para haver uma evolução da dimensão “metodologia” é preciso evoluir no aspecto “informatização”. A literatura aborda que uma metodologia de GP pode ser entendida como uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta de métodos, técnicas e ferramentas e preferencialmente deve existir uma metodologia única para o GP em toda a organização (PRADO, 2015).

Segundo o PMI® (2017), um dos principais fatores citados para o sucesso de um projeto é a maturidade das capacidades de entrega de valor de uma organização por meio de uma metodologia de GP organizacional bem definida.

Na UFSC, o SIGPEX é uma ferramenta que está em uso há mais de três anos e possibilita a unificação de conceitos e a tramitação mais ágil e facilitada dos projetos de extensão. O sistema é utilizado para o registro e acompanhamento da tramitação das ações extensionistas, além de ser uma ferramenta que traz maior transparência das ações praticadas na instituição e a emissão de relatórios gerenciais como quantitativos de projetos, financiamentos e dados que impactam os resultados dos projetos como atrasos e estouros de orçamento.

No SIGPEX, os coordenadores de projetos preenchem todas as informações da ação a ser desenvolvida como: objetivos, metodologia, área temática, equipe, financiamento, se houver, documentos que considerar relevantes, metas e respectivos indicadores, além do preenchimento de um *checklist* em que o coordenador da ação pode confirmar se os dados alimentados no sistema estão de acordo com o que estabelece a legislação vigente.

A PROEX oferta cursos aos docentes e TAEs da universidade, que tem como objetivo a correta utilização do SIGPEX, como mencionado na dimensão “competência em GP”, visando diminuir erros cometidos e que impactam nos dados referentes às ações que por sua vez, influenciam no repasse de recursos financeiros à instituição, sejam eles por meio do governo que se baseiam no número de ações de extensão praticadas no ano, ou devido aos ressarcimentos institucionais coletados nas ações que possuem financiamento.

Diante do importante papel do SIGPEX na instituição como uma ferramenta mais próxima de uma metodologia em GP que a universidade dispõe, como apontado pelo gestor da extensão, recomenda-se à PROEX, a inclusão no SIGPEX de funcionalidades que permitam ao coordenador proponente da ação alimentar informações sobre processos referentes ao controle do cronograma e custos do projeto, tendo em vista que tais áreas foram apontadas como as mais frequentes nos projetos de extensão na UFSC, e também como as mais importantes, conforme a seção 4.2 deste trabalho.

Para tanto, recomenda-se à PROEX que, em conjunto com o setor de tecnologia e informação da universidade e servidores docentes ou TAEs da instituição que possuam conhecimento e experiência em GP, verifique a possibilidade da inclusão de novas funcionalidades no SIGPEX que permitam o melhor acompanhamento da fase de execução do projeto por parte do coordenador proponente.

As ações propostas foram estruturadas em um plano de ações (Quadro 18).

Quadro 18 - Proposta de ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão

Dimensão	Ação	Como	Prioridade	Responsável	Envolvidos	Custos Estimados
Competência em GP	Desenvolver conhecimentos e habilidades em GP	Implementação de um plano de treinamento aos envolvidos, incluir boas práticas, processos, áreas em GP do PMBOK (editais, cursos virtuais)	Alta	PROEX SEAD	PROEX SEAD Unidades Coordenador proponente de projeto Coordenador de extensão	Utilização de recursos (financeiro e pessoal) existentes
	Divulgação das lições aprendidas, boas práticas e resultados obtidos nos projetos de extensão da UFSC	Realização de eventos com a participação dos coordenadores proponentes de projetos, selecionados pelas unidades				
Competência Comportamental	Desenvolver conhecimentos e habilidades comportamentais	Implementação de um plano de treinamento aos envolvidos, incluir aspectos de liderança, gestão.	Baixa	PROEX Reitoria	Reitoria PROEX Unidades Coordenador proponente de projeto Coordenador de extensão	
Competência Técnica e Contextual	Desenvolver conhecimentos e habilidades técnicas e contextuais	Implementação de um plano de treinamento aos envolvidos, incluir aspectos técnicos do produto ou serviço gerado pelo projeto				
Alinhamento Estratégico	Alinhar a estratégia das unidades com os objetivos e estratégias planejados para a extensão na universidade	Publicação de editais de apoio para ações extensionistas				
Estrutura Organizacional	Aprimorar o suporte aos envolvidos em projetos	Avaliar a implementação de estrutura voltada ao suporte dos envolvidos em projetos	Alta	PROEX SETIC	PROEX PROPEXQ Reitoria	
Metodologia em GP	Aprimorar a ferramenta que mais se aproxima de uma metodologia em GP na universidade: SIGPEX	Avaliar a implementação de novas funcionalidades ao SIGPEX que permitam o acompanhamento do projeto. Incluir áreas e processo do guia PMBOK			PROEX SETIC Servidor com conhecimento e experiência em GP	Utilização de recursos (financeiro e pessoal) existentes
Informatização						

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Adicionalmente, considerando que as dimensões da maturidade com os resultados mais baixos na avaliação foram: competência em GP; competência comportamental; e metodologia em GP, recomenda-se ao gestor responsável que, em quaisquer outras ações de melhoria que possam ser definidas, estas três dimensões sejam priorizadas.

#### 4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Apresenta-se nesta seção, uma síntese dos principais resultados levantados de forma a situar o leitor.

Em relação ao objetivo **“a) Caracterizar os projetos de extensão financiados e desenvolvidos na universidade estudada”**, concluiu-se que nos últimos três anos, em média, os projetos de extensão representaram 43% das ações extensionistas realizadas na UFSC (projetos, programas, eventos e cursos).

Quanto aos projetos que possuem financiamento, em 2019, 64% foram do Tipo III que são projetos financiados pelo governo federal, via descentralização de recursos, e 27% corresponderam aos projetos de Tipo II que são aqueles com empresas públicas ou privadas.

Quanto aos recursos financeiros envolvidos nos tipos de projetos, em 2019, os recursos obtidos para os projetos de Tipo III sofreu uma queda de 170%, mas em relação ao financiamento dos projetos do Tipo II, houve um crescimento de 18%.

Entre os dez maiores financiadores dos projetos de extensão, 80% são órgãos do governo federal.

No que se refere aos centros de ensino, CTC, CCS e CCA foram as unidades com mais projetos de extensão financiados nos anos de 2017, 2018 e 2019. Sendo que em 2018, registrou-se uma queda do número de projetos em 80% das unidades, mas em 2019, 80% dos centros demonstraram um crescimento no número de projetos.

Quanto ao financiamento dos projetos por unidade, destacaram-se os centros CTC, CSE e CCS. Portanto, os centros que mais possuem projetos financiados não são necessariamente aqueles com mais recursos financeiros.

As áreas com mais projetos foram Tecnologia e Produção (38,3%), Saúde (23,5%) e Educação (19%), sendo as duas primeiras com os maiores financiamentos em projetos de extensão.

Quanto ao objetivo específico **“b) Estabelecer um instrumento para avaliação da maturidade em GP de extensão”**, realizou-se um estudo dos modelos de maturidade mais utilizados recentemente, como consta no item 2.2.3, e concluiu-se pela adoção do modelo de maturidade MMGP de Prado (2015) para a presente pesquisa.

No que tange ao objetivo específico **“c) Avaliar a maturidade em GP de extensão na UFSC”**, foram analisados os dados segundo as categorias: áreas de conhecimento em GP; níveis de maturidade e dimensões de maturidade.

Concluiu-se, acerca da frequência e importância das áreas de conhecimento em GP do guia PMBOK®, que a área de gerenciamento de custos é percebida com maior frequência nos projetos de extensão financiados (87,5%), seguido das áreas de gerenciamento de cronograma e gerenciamento de escopo (75%).

Por outro lado, percebeu-se que mais da metade dos respondentes (62,5%) “raramente” notam práticas relacionadas ao gerenciamento de riscos nos projetos de extensão financiados, além de que as áreas integração, partes interessadas, recursos e comunicações são

apontadas pelos respondentes (40%), como áreas utilizadas com baixa frequência (“às vezes”).

Quanto à importância das áreas de GP, 100% dos respondentes consideram a área gerenciamento de custos como “muito importante” para os projetos de extensão financiados e 95% acreditam que as áreas cronograma e qualidade são “muito importante” ou “importante” para a execução do projeto.

As demais sete áreas de conhecimento apresentaram o índice de 87,5% como “muito importante” ou “importante” para os projetos de extensão.

Através de um comparativo, notou-se que a área custos apresenta a maior proximidade entre frequência e importância, e a área riscos possui o maior distanciamento.

Quanto à avaliação de maturidade, concluiu-se que os centros de ensino da UFSC possuem índices de maturidade que vão desde 1,53 até 3,74, sendo duas unidades consideradas com maturidade “muito fraca”, duas com maturidade “fraca”, uma com maturidade “regular” e três com maturidade “boa”. A média da maturidade dos centros de ensino foi 2,67, igual à média nacional das organizações públicas brasileiras que participaram da mesma avaliação de maturidade em 2017 (ARCHIBALD; PRADO 2018).

Na avaliação das dimensões de maturidade do modelo MMGP, os índices ficaram entre 2,36 e 2,91, sendo seis dimensões de maturidade “fraca” e uma “regular”. A média da maturidade das dimensões foi de 2,62.

Na segunda avaliação de maturidade das dimensões, porém com atribuição de pesos, os índices ficaram entre 2,32 e 3,04 com a média de 2,69, sendo duas dimensões de maturidade “regular” e cinco “fraca”.

Quanto às aderências aos níveis, 32% dos pontos obtidos pertencem ao nível 5 de maturidade, sendo que pelo menos 65% de cada nível são de respostas de aderências “boa” ou “ótima”, o que significa que mais da metade dos processos de GP de extensão praticados em cada nível de maturidade estão mais próximos de uma realidade considerada adequada em GP de extensão.

Na avaliação das dimensões, concluiu-se que as dimensões “2: Alinhamento Estratégico”, “5: Estrutura Organizacional” e “7: Informatização” apresentaram, no mínimo, 80% da pontuação nas aderências “boa” e “ótima”. Já as dimensões “1: Competência em GP” e “6: Metodologia” obtiveram os maiores percentuais nas aderências “muito fraca” e “fraca”, em média 33%.

Quanto ao objetivo específico **“d) Estabelecer ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na universidade”**, foram apontadas as dimensões alinhamento estratégico, competência técnica e contextual, metodologia e informatização como potencialidades para o GP de extensão na UFSC e as dimensões competência em GP, estrutura organizacional, competência comportamental como fragilidades, e propostas ações como treinamentos para o aprimoramento das competências; realização de eventos visando a promoção da extensão e divulgação de práticas realizadas em projetos; criação de estrutura para assessoria em GP; e implementação de funcionalidades no SIGPEX para acompanhamento da fase de execução do projeto.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo visou “Propor ações para o crescimento da maturidade em GP de extensão na UFSC”, com base nos instrumentos de coleta de dados aplicados.

Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, primeiramente foram caracterizados os projetos de extensão financiados e desenvolvidos no âmbito da universidade em que foi possível notar a relevância desses projetos tanto para a instituição quanto para a sociedade. Verificou-se que mais de 60% dos projetos de extensão financiados são com recursos provenientes do governo federal e que parte desses recursos retornam à instituição por meio do “ressarcimento institucional”, possibilitando à universidade promover e apoiar um maior número de ações não somente para a extensão como também para as demais áreas da UFSC.

Quanto às áreas de conhecimento em GP do guia PMBOK, destaca-se que as áreas custos, cronograma e escopo são as mais adotadas nos projetos de extensão financiados. Por outro lado, o gerenciamento de riscos é percebido com baixa frequência e não é visualizado pelos coordenadores geral de extensão como uma das áreas mais importantes para a efetividade dos projetos, fato que merece atenção devido ao número de projetos com recursos públicos, ressaltando a importância de pesquisas como esta, focada em buscar um melhor desempenho e efetividade dos projetos por meio da avaliação de maturidade em GP.

No que se refere à avaliação de maturidade dos centros de ensino, os dados coletados apontaram que o índice está, em média, entre 2,62 e 2,69, o que poderia ser caracterizado como de “nível 2: conhecido”, porém, os cálculos de aderência exibiram o “nível 5: otimizado”, nível mais alto do modelo MMGP, com a maior aderência das respostas e o oposto ocorreu com o nível 2.

Diante de tal fato e da experiência da pesquisadora devido a sua atuação na extensão da universidade estudada, foram realizadas mais duas avaliações de maturidade, segundo as dimensões do modelo MMGP, visando a melhor compreensão dos dados levantados. As dimensões “alinhamento estratégico” e “competência técnica e contextual” apresentaram os melhores desempenhos; ao contrário das dimensões “metodologia” e “competência comportamental” com os piores índices.

Todas as avaliações de maturidade levaram a índices muito próximos (entre 2,62 e 2,69), o que significa uma maturidade fraca, porém com aderência significativa de respostas que representam um cenário positivo em todos os níveis, principalmente no nível 5.

Portanto, é possível afirmar que os resultados encontrados na avaliação de maturidade não possibilitaram a conclusão acerca de um nível específico para a maturidade em GP de extensão na UFSC, pois, constatou-se que uma organização que está próxima do índice 2 não significa necessariamente uma aderência “boa” ou “ótima” ao nível 2; “regular” ou “fraca” ao nível 3; e “fraca” ou “muito fraca” aos níveis 4 e 5; conforme cita o autor do modelo (PRADO, 2015).

Diante desse cenário, a pesquisadora entende que o modelo de maturidade adotado nesse estudo revelou dados que não condiz com a realidade da extensão na instituição que poderia ser considerado como de Nível 2 devido às suas características que se aproximam do GP de extensão na UFSC.

Tal fato pode ser justificado principalmente devido à estrutura do questionário de avaliação de maturidade que apresenta no último nível, questões dicotômicas, diferentes das demais que possuem cinco alternativas de respostas em uma escala de intensidade, possibilitando ao participante escolher pelo cenário que mais se aproxima da realidade estudada.

Outro fator relevante diz respeito à metodologia de análise e interpretação dos resultados, proposta no modelo MMGP, que mostra um cálculo de aderência somente com o total de pontos por nível de maturidade que não significa necessariamente respostas de caráter positivo, sendo assim a pesquisadora realizou cálculos demonstrando a pontuação por tipo de resposta para que fosse possível analisar o quão próximas estavam as respostas levantadas em cada nível de um cenário positivo em GP de extensão.

Assim, a pesquisadora entende que a forma como estão estruturadas as perguntas do nível 5 do questionário de avaliação do modelo de maturidade adotado possivelmente influenciou nas respostas dos participantes e conseqüentemente na obtenção dos índices de maturidade. Para tanto, a estrutura de tais perguntas deveriam ser revistas e adaptadas, de modo que sejam avaliadas da mesma maneira que as demais, possibilitando ao respondente escolher o cenário mais próximo da realidade do setor.

O modelo de maturidade adotado: MMGP apesar de ser considerado um modelo adaptado à realidade das organizações brasileiras com enfoque setorial não apresenta uma estrutura adequada e a sua metodologia de análise dos dados não demonstra profundidade na interpretação dos dados.

Portanto, diante dos resultados da avaliação de maturidade e da percepção do gestor da extensão na instituição, foram propostas ações de melhorias com base nas dimensões do

modelo MMGP: realização de treinamentos visando o aprimoramento das competências em GP; técnica e contextual; e comportamental; além de eventos para a divulgação e compartilhamento de práticas e processos adotados pelos coordenadores proponentes de projetos. Foi recomendado ainda sobre a implantação de estrutura ou comitê de assessoramento aos projetos desenvolvidos no âmbito da UFSC; e por último, a implementação de novas funcionalidades no SIGPEX que possibilitem o acompanhamento da execução dos projetos baseados nos grupos de processos e áreas em GP do guia PMBOK.

Tendo em vista as limitações deste estudo, sugere-se como oportunidades para trabalhos futuros explorar com maior profundidade os fatores obtidos nesta pesquisa, de forma a verificar como cada um deles contribui para a melhoria da maturidade em GP em universidades, recomenda-se ainda pesquisar sobre a maturidade em GP a partir de outras ferramentas ou metodologias de avaliação; e também a maturidade em GP de extensão a partir da visão dos coordenadores proponentes de projetos.

Conclui-se, portanto, que todos os objetivos específicos foram atingidos e o estudo desenvolvido nesta dissertação de mestrado atendeu à pergunta de pesquisa, bem como atingiu ao objetivo geral, apresentando como resultados as avaliações de maturidade, as ações que poderão auxiliar no crescimento da maturidade em GP de extensão, além de uma análise do modelo de maturidade adotado.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, B. D. L.; DE JÚNIOR, F. M. L. P.; ABREU, F. P. Gerenciamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação em uma universidade pública do Ceará. **Revista Gestão em Análise**, v.4, n.1, p. 43-53. 2015.
- ARCHIBALD, R.; PRADO, D. **Pesquisa maturidade em gerenciamento de projetos: Relatório Geral (2017)**, 2018. Maturity by Project Category Model. Acesso em: 29/01/2019. Disponível em:<[http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)>
- CAMPOS, M. C. et al. Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 11, n.1, 2020.
- CAPISTRANO, E. O. et al. Lições aprendidas em projetos de extensão esportivos em uma Instituição Federal de Ensino. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 11, n.1, 2020.
- CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A.; BIDO, D. S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**. 33 (7), p. 1509-1522, 2015.
- CARVALHO, K. E. M.; PISCOPO, M. R. Fatores de sucesso da implantação de um PMO: um caso na administração pública . **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 56-78, 2014.
- CARVALHO, V. D.; RODRIGUES, W. R. M.; FREITAS, O. G. Jr. (2011). Um Modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para as Organizações Públicas: o caso da UFAL. **Anais do 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, São Paulo, SP.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, p. 324, 2002.
- CRAWFORD, J. K. The Project Management Maturity Model. **Information Systems Management**, v. 23, n. 4, p. 50-58, 2006.
- DEL-MASSO, M. C. S. et al. Extensão Universitária e as Demandas Sociais. **Revista Ciência em Extensão**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 2-7, 2015.
- FERNÁNDEZ, K. et al. PMBOK y PRINCE 2 similitudes y diferencias. **Revista Científica**, v. 3, n. 23, p. 111-123, 4 ene. 2016.
- FORPROEX, Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012.
- FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000.

KAMEIYA, M. Y. ROMEIRO, M. C.; KNISS, C. T. Boas Práticas em Gestão de Projetos: Um Estudo na Prefeitura de Praia Grande . **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 5, p. 870-887, 2017.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual** / Fred N. Kerlinger; [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU: EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

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

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 11. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

KERZNER, H; SALADIS, F. P. **Gerenciamento de projetos orientado por valor**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOSTALOVA, J.; TETREVOVA, L. Proposal of Project Management Methods and Tools Oriented Maturity Model. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 01-23, 2018.

MEDEIROS, B. C. M. et al. Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 9, n. 1, p. 128-155, 2018.

MELO, A. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 4, n. 1, p. 5-28, 2019.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project management a managerial approach**. 8th. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

NASCIMENTO, T. C. et al. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014.

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

OLIVEIRA, D. P. R. De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, J. M. et al. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 08, n. 03, p. 18–28, 2017.

OLIVEIRA, R. R. et al. Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: comparação entre Brasil e Exterior. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 11, n. 1, p. 36-53, 2020.

PAPKE-SHIELDS, KE.; BEISE C.; QUAN J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 650–662, 2010.

PATRÍCIO, A. H.; FERNANDES NETO J. A. S. Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da Fiocruz. **Journal Health NPEPS**, [S. l.], v. 4, n.1, p. 1-13, 2019.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2 ed. Sage Publications, Inc., 1990.

PMI, Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. 3. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2017.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços, 2008.

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

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Falconi: 2015.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABECHINI, JR.; PESSOA, M. S.P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, São Paulo, v.15, n.1, p.34-43, 2005.

RIBEIRO, C. A. B.; PECH, G. Fatores contribuintes decisivos para maturidade em gerenciamento de projetos segundo um núcleo de especialistas: uma perspectiva pela análise de conteúdo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 3, p. 138-167, 2016.

RODRIGUES, S. C.; SOARES, F. S. F. Uma Proposta de Gestão de Projetos para uma universidade pública. **Revista Gestão.Org**, v. 16, edição especial, p. 264-278, 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2013.

SHENHAR, A.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: Makron Books, 2010.

SILVA, R. F.; SILVA, D. A.; NELSON, A. V. M. Metodologia de gerenciamento de projetos na administração pública: um estudo de caso em um tribunal de justiça federal. **Revista Interface**, [S. l.], v. 16, n.1, p. 1-28, 2019.

SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico Project management in university strategic management: a bibliometric study.

**Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 44–64, 2019.

SILVA, R. R.; TEIXEIRA, M. R. S.; RODRIGUES F. T. R. Uma Análise da Gestão de Projetos de Extensão de uma Instituição Federal de Ensino. **Revista Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 3, p. 1510171, 2016.

SILVEIRA, G. A. et al. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 574-591, 2013.

SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Estudo Bibliométrico dos Principais Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. N. Especial, p. 5-26, 2015.

TERRIBILI FILHO, A.; NERY, A. C. B.; BENTANCOR, A. L. Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo. **Revista de Estudios y Experiencias en Educación**, 14 (27), dez, 85-103, 2015.

TIOSSI, F.M.; GASPARATO, F. Gestão de projetos e seus modelos de maturidade. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 4, p. 104-115, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa e ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.

Veras, M. **Gerenciamento de projetos**: Project Model Canvas (PMC). Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGOPIA, C. **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: 2008.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Boletim de Dados da UFSC 2018**. 2018a. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2020/02/BOLETIM-DE-DADOS-2018-novo.pdf> Acesso em: 3 fev. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Mestrado Profissional em Administração Universitária**, 2019a. Disponível em: <http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 23 mai. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019)**. [S. l.], p. 108, 2015.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFSC (2020-2024)**. [S. l.], p. 249, 2019b.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Pró-Reitoria de Extensão**. 2019c. Apresentação. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/apresentacao/> Acesso em 18 jan. 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Pró-Reitoria de Pós-Graduação**. 2020a. Programas de pós-graduação. Disponível em: <https://progp.ufsc.br/cap/programas-de-pos-graduacao/> Acesso em 3 mar. 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão 2018**. 2018b. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2019/05/UFSC-Relato%CC%81rio-de-Gesta%CC%83o-2018.pdf> Acesso em: 5 jun. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatórios de Projetos de Extensão**. Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa no 88/2016/CUn, de 25 de Outubro de 2016 (Resolução de Extensão)**. [S. l.: s. n.] Disponível em: [https://proex.ufsc.br/files/2016/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa\\_88\\_Extens%C3%A3o.pdf](https://proex.ufsc.br/files/2016/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_88_Extens%C3%A3o.pdf). Acesso em: 20 fev. 2019.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC em números 2009 a 2018**. 2019d. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2019/09/UFSC-EM-NUMEROS-2009-A-2018.pdf> Acesso em: 15 ago. 2019.

VOROPAEVA, L. N., YURIEVA, T.V. Project Management and Main Methods of its Implementation. **Economic Systems Management**: electronic science journals. 6 (100), p. 47, 2017.

VOROPAEVA, L. N., YURIEVA, T. V. Project Finance: principles and efficiency. **Project Management Development Practice and Perspectives**. International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. p. 264, 2019.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – Questionário aos coordenadores geral de extensão (Instrumento 1)

### Seção A: Perfil do(a) respondente

#### Faixa etária

- Até 30 anos
- De 31 a 45 anos
- De 46 a 60 anos
- Acima de 60 anos

#### Tempo de atuação na UFSC

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Acima de 10 anos

#### Tempo na função de Coordenador Geral de Extensão

- Até 1 ano
- De 2 a 3 anos
- De 4 a 5 anos
- Acima de 5 anos

#### Tempo de experiência em Gerenciamento de Projetos

- Não possuo experiência
- Até 1 ano
- De 2 a 3 anos
- Acima de 4 anos

### Seção B: Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK

Com base nas 10 Áreas de Conhecimento propostas pelo guia PMBOK (2017), em que medida é possível notar a FREQUÊNCIA de utilização das áreas abaixo nos projetos de extensão financiados e realizados no seu centro?

<b>Nunca</b> <b>1</b>	<b>Raramente</b> <b>2</b>	<b>Às vezes</b> <b>3</b>	<b>Muitas vezes</b> <b>4</b>	<b>Sempre</b> <b>5</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	---------------------------

<b>Áreas de Conhecimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerenciamento do Escopo <i>Planejar, definir, validar e controlar o escopo</i>					
Gerenciamento do Escopo <i>Planejar, definir, validar e controlar o escopo</i>					
Gerenciamento do Cronograma <i>Planejar, definir, sequenciar e estimar as atividades</i>					
Gerenciamento dos Custos <i>Planejar, estimar, controlar e determinar os custos</i>					
Gerenciamento da Qualidade <i>Planejar, realizar a garantia e controlar a qualidade</i>					
Gerenciamento dos Recursos <i>Planejar, estimar, adquirir e controlar os recursos Desenvolver e gerenciar a equipe do projeto</i>					
Gerenciamento das Comunicações <i>Planejar, gerenciar e monitorar as comunicações Raramente</i>					
Gerenciamento dos Riscos <i>- Planejar, identificar, monitorar os riscos - Realizar análise qualitativa e quantitativa dos riscos - Implementar respostas aos riscos</i>					
Gerenciamento das Aquisições <i>Planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições Muitas vezes</i>					
Gerenciamento das Partes Interessadas <i>Identificar, planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas</i>					
Gerenciamento da Integração <i>- Desenvolver os instrumentos base para o planejamento do projeto - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto - Gerenciar o conhecimento do projeto - Realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase</i>					

Com base nas 10 Áreas de Conhecimento propostas pelo guia PMBOK (2017), em que medida você julga a IMPORTÂNCIA das áreas abaixo nos projetos de extensão financiados e realizados no seu centro?

Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

<b>Áreas de Conhecimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerenciamento do Escopo <i>Planejar, definir, validar e controlar o escopo</i>					
Gerenciamento do Escopo <i>Planejar, definir, validar e controlar o escopo</i>					
Gerenciamento do Cronograma <i>Planejar, definir, sequenciar e estimar as atividades</i>					
Gerenciamento dos Custos <i>Planejar, estimar, controlar e determinar os custos</i>					
Gerenciamento da Qualidade					

<i>Planejar, realizar a garantia e controlar a qualidade</i>					
Gerenciamento dos Recursos <i>Planejar, estimar, adquirir e controlar os recursos</i> <i>Desenvolver e gerenciar a equipe do projeto</i>					
Gerenciamento das Comunicações <i>Planejar, gerenciar e monitorar as comunicações Raramente</i>					
Gerenciamento dos Riscos <i>- Planejar, identificar, monitorar os riscos</i> <i>- Realizar análise qualitativa e quantitativa dos riscos</i> <i>- Implementar respostas aos riscos</i>					
Gerenciamento das Aquisições <i>Planejar, conduzir, controlar e encerrar as aquisições Muitas vezes</i>					
Gerenciamento das Partes Interessadas <i>Identificar, planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas</i>					
Gerenciamento da Integração <i>- Desenvolver os instrumentos base para o planejamento do projeto</i> <i>- Orientar e gerenciar o trabalho do projeto</i> <i>- Gerenciar o conhecimento do projeto</i> <i>- Realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase</i>					

Cite uma prática em GP de Extensão financiado para cada área selecionada como "muito importante". Você pode mencionar práticas que são utilizadas em projetos de extensão no seu centro ou aquelas que você considera importantes. Por exemplo: controlar as compras de materiais através de planilhas.

#### Seção C: Diagnóstico de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão

No que se refere ao GP de extensão financiados na UFSC. Nos últimos 12 meses...

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido 1	Esforços foram iniciados neste sentido 2	Significativamente inferior ao descrito 3	Levemente inferior ao descrito 4	Exatamente como o descrito 5
--	---	--	-------------------------------------	---------------------------------

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Diversas pessoas do setor participaram de treinamentos relacionados ao GP de extensão.					
Diversas pessoas do setor participaram de treinamentos de softwares para gerenciamento de tempo em projetos de extensão e o utilizam nos projetos.					
Diversas pessoas do setor têm efetuado o planejamento, acompanhamento e encerramento de projetos de extensão, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK etc.) e em softwares de GP.					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a consolidação do assunto GP de Extensão (reuniões, cursos, participação em congressos etc.)					

A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a consolidação de uma metodologia em GP de extensão (reuniões, cursos, participação em congressos etc.)					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a implantação de um sistema de GP de extensão.					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de estruturas organizacionais voltadas ao GP de extensão (Gerente de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitês etc.)					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do alinhamento dos projetos de extensão às estratégias e prioridades da Instituição.					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos etc.)					
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento em competência técnica e contextual (assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da Instituição, seu público etc.)					
Foram realizadas ações para a evolução das competências (conhecimento + experiência) em GP de extensão, partindo da “situação atual” para a “situação desejada”, com os coordenadores de projetos e de extensão, equipes de projetos, administração superior da Instituição etc.)					

No que se refere ao GP de Extensão financiados do setor em que atua. Está em funcionamento há mais de 1 ano...

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido 1	Esforços foram iniciados neste sentido 2	Significativamente inferior ao descrito 3	Levemente inferior ao descrito 4	Exatamente como o descrito 5
--	---	--	-------------------------------------	---------------------------------

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno).					
Um sistema informatizado dos processos, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados).					
Um mapeamento e padronização dos processos desde o surgimento da ideia do projeto até a implementação do projeto e uso. Alguns desses processos são informatizados. Essa situação é, aparentemente, completa e adequada.					
Para cada projeto criado há um documento (plano do projeto) que contem as metas, prazos e custos e é utilizado para controlar o progresso do projeto. Esse processo é bem aceito.					
Um Escritório de GP de extensão em funcionamento que influencia positivamente a execução dos projetos da Instituição.					

Comitês ou câmaras (órgãos colegiados) que se reúnem periodicamente para o acompanhamento da execução dos projetos.				
Periodicamente são efetuadas reuniões pelas equipes dos projetos para verificar o andamento das atividades e comparar com o que consta no Plano do Projeto. É feita a análise de riscos.				
A execução dos projetos em andamento respeita o inicialmente proposto e aprovado (prazo, custos, resultados etc.). Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação.				
Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores.				

No que se refere ao GP de Extensão financiados do setor em que atua. Nos últimos 2 anos...

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido 1	Esforços foram iniciados neste sentido 2	Significativamente inferior ao descrito 3	Levemente inferior ao descrito 4	Exatamente como o descrito 5
--	---	--	-------------------------------------	---------------------------------

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Todas as principais anomalias (atrasos, estouro de orçamento etc.) foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações para evitar que essas causas se repitam.					
As metas definidas para a execução de projetos do setor foram atingidas. Os projetos são realizados com sucesso, em relação aos seus benefícios, resultados esperados, atrasos, custos, qualidade etc.).					
As chefias do setor se envolvem, adequadamente, com o assunto GP de extensão, participando dos comitês, câmaras ou conselhos, estimulando a gestão de projetos, e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos.					
Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados.					
Existe um sistema pelo qual a metodologia, a informatização, a estrutura organizacional, as competências e o alinhamento estratégico são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados.					
Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho.					
Praticamente todos os gerentes de projetos passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação etc.). O programa sempre apresenta novos treinamentos					
Existe uma política institucional de estímulo para capacitação em GP de extensão, incluindo certificações (PMBOK, PRINCE2 etc.). Apresenta bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve alguma das certificações em GP.					
Na etapa de criação de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas do Planejamento Estratégico Institucional.					
Todos os envolvidos na equipe técnica do projeto, responsáveis pela criação e					

implementação do produto, são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.					
--	--	--	--	--	--

Ainda quanto ao GP de Extensão da UFSC, julgue os itens abaixo:

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido 1	Exatamente como o descrito 2
--	---------------------------------

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
O tema inovação tecnológica e de processos deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.		
Nos últimos dois anos, as equipes envolvidas em projetos demonstraram competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) no planejamento e acompanhamento de prazos, custos e escopo, que permitiu significativas otimizações na duração / custos / escopo dos projetos. As equipes dominam algumas técnicas de GP.		
Nos últimos dois anos, as equipes envolvidas em projetos têm demonstrado competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) na gestão das partes envolvidas e gestão de riscos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. As equipes dominam aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico.		
As equipes envolvidas em projetos demonstraram competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) nos aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado), que tem permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos criados.		
Um sistema informatizado está em uso há mais de 2 anos e aborda todas as etapas do projeto desde a ideia inicial até a entrega do produto para uso. Ele inclui a gestão de programas e projetos encerrados.		
Existe um banco de dados com o histórico dos projetos encerrados, com a avaliação dos resultados, lições aprendidas, melhores práticas etc. Esse banco de dados é utilizado há mais de dois anos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, execução e encerramento de novos projetos.		
A estrutura organizacional existente, envolvendo a Instituição de um lado e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos é perfeitamente adequada, otimizada e funciona há, pelo menos, 2 anos.		
Os envolvidos em projetos atingiram um patamar de excelência em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação etc.), demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmicos, Prontidão Cognitiva etc.		
Os aspectos Institucionais (estratégias, processos, estrutura organizacional, público), são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da Instituição.		
Na Instituição, o assunto gerenciamento de projetos é visto como “algo natural e necessário” há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.		

## APÊNDICE B – Grupo focal com as servidoras TAEs da PROEX (Instrumento 2)

Categorizar cada pergunta em uma ou mais dimensões de maturidade.

Dimensão 1	Competência em GP
Dimensão 2	Alinhamento Estratégico
Dimensão 3	Competência técnica e contextual
Dimensão 4	Competência comportamental
Dimensão 5	Estrutura organizacional
Dimensão 6	Metodologia
Dimensão 7	Informatização

Perguntas do questionário de avaliação de maturidade	Dimensões de maturidade						
	1	2	3	4	5	6	7
Diversas pessoas do setor participaram de treinamentos relacionados ao GP de extensão.							
Diversas pessoas do setor participaram de treinamentos de softwares para gerenciamento de tempo em projetos de extensão e o utilizam nos projetos.							
Diversas pessoas do setor têm efetuado o planejamento, acompanhamento e encerramento de projetos de extensão, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK etc.) e em softwares de GP.							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a consolidação do assunto GP de Extensão (reuniões, cursos, participação em congressos etc.)							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a consolidação de uma metodologia em GP de extensão (reuniões, cursos, participação em congressos etc.)							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para a implantação de um sistema de GP de extensão.							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de estruturas organizacionais voltadas ao GP de extensão (Gerente de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitês etc.)							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do alinhamento dos projetos de extensão às estratégias e prioridades da Instituição.							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos etc.)							
A administração superior da Instituição tomou iniciativas para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento em competência técnica e contextual (assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da Instituição, seu público etc.)							
Foram realizadas ações para a evolução das competências (conhecimento + experiência) em GP de extensão, partindo da “situação atual” para a “situação desejada”, com os coordenadores de projetos e de extensão, equipes de projetos, administração superior da Instituição etc.)							

Uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno).							
Um sistema informatizado dos processos, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados).							
Um mapeamento e padronização dos processos desde o surgimento da ideia do projeto até a implementação do projeto e uso. Alguns desses processos são informatizados. Essa situação é, aparentemente, completa e adequada.							
Para cada projeto criado há um documento (plano do projeto) que contém as metas, prazos e custos e é utilizado para controlar o progresso do projeto. Esse processo é bem aceito.							
Um Escritório de GP de extensão em funcionamento que influencia positivamente a execução dos projetos da Instituição.							
Comitês ou câmaras (órgãos colegiados) que se reúnem periodicamente para o acompanhamento da execução dos projetos.							
Periodicamente são efetuadas reuniões pelas equipes dos projetos para verificar o andamento das atividades e comparar com o que consta no Plano do Projeto. É feita a análise de riscos.							
A execução dos projetos em andamento respeita o inicialmente proposto e aprovado (prazo, custos, resultados etc.). Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação.							
Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores.							
Todas as principais anomalias (atrasos, estouro de orçamento etc.) foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações para evitar que essas causas se repitam.							
As metas definidas para a execução de projetos do setor foram atingidas. Os projetos são realizados com sucesso, em relação aos seus benefícios, resultados esperados, atrasos, custos, qualidade etc.).							
As chefias do setor se envolvem, adequadamente, com o assunto GP de extensão, participando dos comitês, câmaras ou conselhos, estimulando a gestão de projetos, e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos.							
Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados.							
Existe um sistema pelo qual a metodologia, a informatização, a estrutura organizacional, as competências e o alinhamento estratégico são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados.							
Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho.							
Praticamente todos os gerentes de projetos passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação etc.). O programa sempre apresenta novos treinamentos							

Existe uma política institucional de estímulo para capacitação em GP de extensão, incluindo certificações (PMBOK, PRINCE2 etc.). Apresenta bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve alguma das certificações em GP.						
Na etapa de criação de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas do Planejamento Estratégico Institucional.						
Todos os envolvidos na equipe técnica do projeto, responsáveis pela criação e implementação do produto, são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.						
O tema inovação tecnológica e de processos deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.						
Nos últimos dois anos, as equipes envolvidas em projetos demonstraram competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) no planejamento e acompanhamento de prazos, custos e escopo, que permitiu significativas otimizações na duração / custos / escopo dos projetos. As equipes dominam algumas técnicas de GP.						
Nos últimos dois anos, as equipes envolvidas em projetos têm demonstrado competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) na gestão das partes envolvidas e gestão de riscos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. As equipes dominam aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico.						
As equipes envolvidas em projetos demonstraram competência tão expressiva (conhecimentos + experiência + atitude) nos aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado), que tem permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos criados.						
Um sistema informatizado está em uso há mais de 2 anos e aborda todas as etapas do projeto desde a ideia inicial até a entrega do produto para uso. Ele inclui a gestão de programas e projetos encerrados.						
Existe um banco de dados com o histórico dos projetos encerrados, com a avaliação dos resultados, lições aprendidas, melhores práticas etc. Esse banco de dados é utilizado há mais de dois anos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, execução e encerramento de novos projetos.						
A estrutura organizacional existente, envolvendo a Instituição de um lado e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos é perfeitamente adequada, otimizada e funciona há, pelo menos, 2 anos.						
Os envolvidos em projetos atingiram um patamar de excelência em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação etc.), demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmicos, Prontidão Cognitiva etc.						
Os aspectos Institucionais (estratégias, processos, estrutura organizacional, público), são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da Instituição.						

Na Instituição, o assunto gerenciamento de projetos é visto como “algo natural e necessário” há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

--	--	--	--	--	--	--	--

### APÊNDICE C – Entrevista com o pró-reitor de extensão da UFSC (Instrumento 3)

Abaixo são mencionadas as sete dimensões de maturidade do modelo MMGP, utilizadas neste estudo para avaliação de maturidade. Julgue-as de acordo com a realidade atual do Gerenciamento de Projetos de extensão financiados na UFSC.

<b>Dimensões</b>	<b>Potencialidade</b>	<b>Fragilidade</b>
Competência em GP: conhecimentos e habilidades em aspectos de gerenciamento de projetos dos principais envolvidos com GP.		
Alinhamento estratégico: alinhamento estratégico dos projetos executados com as estratégias da extensão na universidade.		
Competência técnica e contextual: conhecimentos e experiência em aspectos técnicos do produto/bem/serviço/resultado do projeto dos principais envolvidos com GP.		
Competência comportamental: conhecimentos e experiência em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação) dos principais envolvidos com GP.		
Estrutura organizacional: adequada estrutura organizacional em uso (gerentes de projetos, escritório de projetos e comitês).		
Metodologia: existência de uma metodologia adequada para o GP do início ao fim do projeto.		
Informatização: aspectos relevantes da metodologia em GP devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto.		

Gostaria de mencionar mais alguma potencialidade ou fragilidade que podem influenciar na maturidade do gerenciamento dos projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC?

Para as POTENCIALIDADES, cite até 2 ações para cada uma, que podem contribuir na sua manutenção ou crescimento.

Para as FRAGILIDADES, cite até 2 ações para cada uma, que podem contribuir na sua mitigação.

**APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Questionário**

Prezado(a) Participante,

Eu sou Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz, servidora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e aluna do Programa de Pós-Graduação strictu sensu em Administração Universitária (PPGAU). Sob a orientação do professor Dr. Alexandre Moraes Ramos, estou realizando uma pesquisa intitulada “Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão na UFSC” que tem como objetivo a proposição de ações para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, utilizando como base os resultados obtidos em um questionário de avaliação de maturidade proveniente do modelo MMGP.

Venho convidá-lo(a) a participar, de forma voluntária, desta pesquisa que será realizada por meio de questionário que terá o seu registro arquivado, com tempo estimado de 40 minutos horas. Cabe esclarecer que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Espera-se com o presente estudo, contribuir para a gestão universitária da UFSC, a partir da proposição de ações visando o aprimoramento da maturidade em Gerenciamento de Projetos de extensão na universidade de estudo.

Durante todo o período da pesquisa, o(a) participante tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos para a pesquisadora, além de ter garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua autorização a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato através do e-mail [gabriela.squariz@ufsc.br](mailto:gabriela.squariz@ufsc.br).

Agradeço a sua contribuição!

Concordo participar da pesquisa

**APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Grupo focal**

Prezado(a) Participante,

Eu sou Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz, servidora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e aluna do Programa de Pós-Graduação strictu sensu em Administração Universitária (PPGAU). Sob a orientação do professor Dr. Alexandre Moraes Ramos, estou realizando uma pesquisa intitulada “Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão na UFSC” que tem como objetivo a proposição de ações para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, utilizando como base os resultados obtidos em um questionário de avaliação de maturidade proveniente do modelo MMGP.

Venho convidá-lo(a) a participar, de forma voluntária, desta pesquisa que será realizada por meio de grupo focal que terá o seu registro em fotos, com tempo estimado de duas horas. Cabe esclarecer que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Espera-se com o presente estudo, contribuir para a gestão universitária da UFSC, a partir da proposição de ações visando o aprimoramento da maturidade em Gerenciamento de Projetos de extensão na universidade de estudo.

Durante todo o período da pesquisa, o(a) participante tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos para a pesquisadora, além de ter garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua autorização a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato através do e-mail [gabriela.squariz@ufsc.br](mailto:gabriela.squariz@ufsc.br).

Agradeço a sua contribuição!

Concordo participar da pesquisa

**APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Entrevista**

Prezado(a) Participante,

Eu sou Gabriela Cordeiro de Oliveira Squariz, servidora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e aluna do Programa de Pós-Graduação strictu sensu em Administração Universitária (PPGAU). Sob a orientação do professor Dr. Alexandre Moraes Ramos, estou realizando uma pesquisa intitulada “Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Extensão na UFSC” que tem como objetivo a proposição de ações para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos de extensão financiados e desenvolvidos na UFSC, utilizando como base os resultados obtidos em um questionário de avaliação de maturidade proveniente do modelo MMGP.

Venho convidá-lo(a) a participar, de forma voluntária, desta pesquisa que será realizada por meio de entrevista (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) e será gravada em áudio, com tempo estimado entre vinte e trinta minutos. Cabe esclarecer que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Espera-se com o presente estudo, contribuir para a gestão universitária da UFSC, a partir da proposição de ações visando o aprimoramento da maturidade em Gerenciamento de Projetos de extensão na universidade de estudo.

Durante todo o período da pesquisa, o(a) participante tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos para a pesquisadora, além de ter garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua autorização a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato através do e-mail [gabriela.squariz@ufsc.br](mailto:gabriela.squariz@ufsc.br).

Agradeço a sua contribuição!

Concordo participar da pesquisa

**APÊNDICE G – Artigos sobre GP e maturidade em GP em universidades**

Título	Periódico	Ano	Base
A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato grosso do Sul: uma iniciativa inovadora na gestão pública sul- mato-grossense	Revista Gestão Universitária na Améri- rica Latina - GUAL	2015	Redalyc
A influência da gestão de projetos de P&D em uni- versidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos	Gestão & Regionalidade	2013	Redalyc/ SPELL
Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP	Revista de Gestão e Projetos	2020	SPELL
Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma Universi- dade Pública	Revista de Gestão e Projetos	2012	Redalyc
Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública	Revista de Gestão & Tecnologia	2014	SPELL
Gerenciamento de portfólio de programas de exten- são universitária: uma perspectiva para a implantação do escritório de projetos	Latin American Joirnal Of Business Manegement	2010	Redalyc
Gestão de projetos de eventos culturais em uma uni- versidade pública federal: análise de práticas e propo- sição de melhorias	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	2013	Redalyc

Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico	Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)	2019	SPELL
Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo	Revista de Estudios y Experiencias en Educación	2015	SPELL
Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	Revista de Gestão e Projetos	2015	SPELL
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional	Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional	2012	Redalyc/SPELL
Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	Revista de Gestão e Secretariado	2016	SPELL
Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino	Revista de Gestão e Secretariado	2018	SPELL
O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	2012	Redalyc

Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions	Revista de Gestão e Projetos	2017	SPELL
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino	Revista de Gestão e Secretariado	2016	Redalyc
Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	2018	SPELL