

UNIGRANRIO – UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS
FATORES CONTRIBUINTES: UM ESTUDO DE CASO COM
PROFESSORES DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* NO RIO DE
JANEIRO

Carlos Augusto Barros Ribeiro

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

CARLOS AUGUSTO BARROS RIBEIRO

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS
FATORES CONTRIBUINTES: UM ESTUDO DE CASO COM
PROFESSORES DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* NO RIO DE
JANEIRO**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Grande Rio, visando a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

Novembro de 2013

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

R484m Ribeiro, Carlos Augusto Barros.

Maturidade em gerenciamento de projetos e seus fatores contribuintes: um estudo de caso com professores de pós graduação Lato Sensu no Rio de Janeiro / Carlos Augusto Barros Ribeiro. - 2013.

169 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, 2013.

“Orientador: Prof. Josir Simeone Gomes”.

Bibliografia: f. 154-164.

1.Administração. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Maturidade – Gerenciamento de projetos. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade

Carlos Augusto Barros Ribeiro

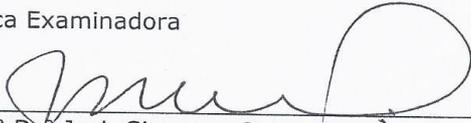
"Maturidade em Gerenciamento de Projetos e seus Fatores Contribuintes: Um Estudo de Caso com Professores de Pós-Graduação Lato Sensu no Rio de Janeiro".

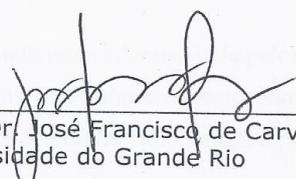
Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

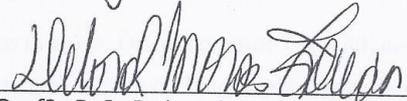
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

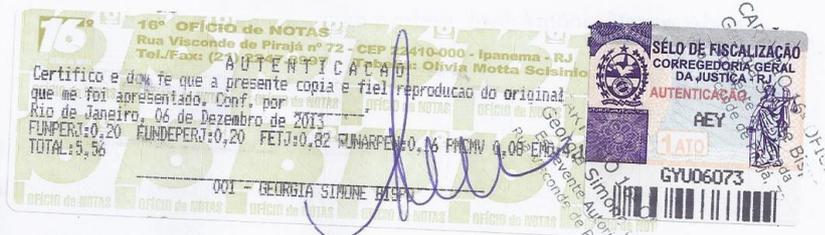
Aprovado em 28 de Novembro de 2013.

Banca Examinadora


Prof.ª Dra. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio


Prof. Dr. José Francisco de Carvalho Rezende
Universidade do Grande Rio


Prof.ª. Dra. Deborah Moraes Zouain
FGV-RJ



À Norma, minha querida companheira, amiga e maior incentivadora, por nunca ter me deixado fraquejar nos momentos de dificuldade e desânimo.

Aos meus pais, Joaquim e Regina, pelo seu apoio incondicional e, mais ainda pelos exemplos e ensinamentos, na forma de valores morais e éticos, que sempre estabeleceram um norte seguro para a minha vida pessoal e profissional.

À todos os meus familiares, pela torcida e pelas orações. De modo muito especial, aos recém-chegados Luca e Thiago, que sejam abençoados.

In memoriam, ao meu amigo e primo, José Antônio Barros Alves, que não teve tempo de ver este projeto concluído.

Ao meu amigo Carlos Alberto Salles Junior, *in memoriam*, pela parceria e amizade, que muito influenciaram minhas decisões profissionais e os rumos de minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, que me concedeu a honra de ter sido seu orientado, me proporcionando, com sua imensa experiência, uma caminhada segura, sempre me mantendo na direção correta, mesmo quando insistia em meus devaneios.

À Prof. Dra. Rejane Prevot, Coordenadora do PPGA, da UNIGRANRIO, pela sua carinhosa acolhida e pela sua doce firmeza.

À Profa. Dra. Lidia Micaelas e ao Prof. Dr. Angilberto Freitas por suas inestimáveis considerações, durante o meu processo de qualificação.

Ao meu grande amigo, Prof. Dr. Gerson Pech, pelo incentivo, pela paciência na leitura das primeiras versões deste trabalho, por suas considerações, sempre precisas e oportunas.

À Profa. Dra. Deborah Moraes Zouain, minha gratidão, por ter me apoiado em um momento de uma perda familiar importante, mas que nunca me permitiu desistir da conclusão deste projeto.

Aos professores do PPGA da UNIGRANRIO, indistintamente, pela oportunidade de uma convivência amistosa e muita enriquecedora do ponto de vista acadêmico.

Aos funcionários administrativos do PPGA da UNIGRANRIO, Marcelo e Bruna, meus agradecimentos pela costumeira receptividade e disponibilidade.

Aos professores da FGV, do IBMEC e da PUC, que se dispuseram a contribuir com este estudo, não obstante suas inúmeras ocupações, e que, ainda assim, o fizeram com boa vontade e com elevado espírito acadêmico.

"Comece por fazer o que é necessário, depois o que é possível e, de repente, estará a fazer o impossível” ,

São Francisco de Assis

RESUMO

Um ambiente empresarial cada vez mais complexo, resultado de profundas mudanças no cenário social, econômico e político, constitui-se em desafio constante para as organizações. Neste cenário, projetos, cada vez mais críticos, envolvendo tecnologias complexas, muitas deles, com inúmeras equipes, por vezes geograficamente dispersas e com diferenças culturais acentuadas, necessitam de uma gestão efetiva para o alcance do sucesso. É neste cenário que surge a questão da maturidade em gerenciamento de projetos, demandando estruturas, processos, técnicas, ferramentas, metodologias, entre tantos aspectos. Do ponto de vista da avaliação dos níveis de maturidade, vários estudos já foram conduzidos e a literatura é relativamente rica, no tocante à proposição e análise de modelos de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos. Entretanto, aprofundar a análise da questão, buscando determinar os seus fatores contribuintes, constitui-se em boa oportunidade, seja do ponto de vista acadêmico, seja do ponto de vista aplicado às situações reais. Neste sentido, este trabalho busca identificar quais são os fatores a serem considerados pelas organizações que buscam elevar seus níveis de maturidade em gerenciamento de projetos. Explora, de modo particular, a perspectiva dos docentes dos programas de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos, do Rio de Janeiro, profissionais envolvidos com a formação de recursos mais qualificados e que convivem, cotidianamente, com os anseios e as expectativas dos discentes. Com uma perspectiva diferenciada, em termos metodológicos, dos demais trabalhos publicados até aqui, explorando a análise qualitativa dos dados das entrevistas, pretende-se contribuir um pouco mais para o melhor entendimento desta questão, aprofundando, por meio da técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas, as questões-chave que podem obstaculizar ou alavancar a elevação dos níveis de maturidade em projetos pretendida por várias organizações e, por consequência, melhorando a taxa de sucesso dos projetos.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos; Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Fatores Contribuintes para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

A business environment, ever more complex, resulting from deep changes in the social, economic and political scene, is a constant challenge to organizations. In said scene, projects, ever more critical, require the use of complex technologies, feature many teams, often geographically scattered and with strong cultural differences, and demand an effective management to achieve success. It is in that scene that the question of project management maturity, requiring structures, processes, techniques, tools, methodologies, among other aspects, arises. From the perspective of the evaluation of the levels of maturity, several studies have been made, and the literature is relatively rich, concerning the proposition and analysis of evaluating project management maturity. However, a deeper analysis, which looks to determine its contributing factors, is a good opportunity, both in terms of academic merit and real world situations. In that sense, this work aims to identify what factors are considered by organizations when they want their project management maturity levels. In a particular way, it explores the perspectives of professors in graduate project management courses in Rio de Janeiro, who are professionals committed to creating more qualified resources and who live with, daily, the aspirations and expectations of students. With a different perspective, in methodological terms, to those of published works thus far, by exploring the quantitative analysis of the data collected from the interviews, the objective is to contribute more to a better understanding of this issue, investigating the key factors that can hinder or advance the project management maturity levels of several organizations, which, consequently, will improve the success rate of the projects.

Keywords: Project Management; Project Management Maturity Models; Contributing Factors to Project Management Maturity.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 A formulação da situação-problema de pesquisa	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo central.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Proposições da Pesquisa	3
1.4 Delimitações do estudo	3
1.5 Relevância do estudo.....	4
1.6 Organização geral do trabalho	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gerenciamento de Projetos	9
2.1.1 Evolução dos Conceitos Fundamentais.....	9
2.1.2 Gerenciamento de projetos como disciplina acadêmica	12
2.1.3 As abordagens dos institutos de gerenciamento de projetos ..	17
2.1.4 Uma síntese das abordagens dos institutos de gerenciamento de projetos	18
2.1.4.1 <i>Project Management Institute</i>	18
2.1.4.2 <i>International Project Management Association</i>	23
2.1.4.3 <i>Australian Institute of Project Management</i>	24
2.1.4.4 <i>Association for Project Management</i>	24
2.1.4.5 <i>The Engeneering Advancement Association of Japan</i>	25
2.1.5 Uma análise comparativa entre as diversas abordagens	26
2.1.6 Um elemento comum em todas as abordagens: o sucesso em projetos	27
2.1.7 A Abordagem Estratégica de Projetos: Gerenciamento de Programas e Portfólio	31
2.1.8 Os Escritórios de Projetos como Indutores da Maturidade em Gerenciamento de Projetos	35
2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos	42

2.2.1	Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	44
2.2.1.1	<i>Project Management Maturity Model (PM)2</i>	50
2.2.1.2	<i>Kerzner Project Management Maturity Model</i>	52
2.2.1.3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>	59
2.2.1.4	O Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	63
2.2.1.5	O Modelo de Maturidade e Competências em Gerenciamento de Projetos	66
2.2.1.6	O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Riscos em Projetos.....	68
2.2.2	Análise Comparativa entre os Modelos	70
2.3	Fatores Contribuintes na Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	73
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	91
3.1	Natureza da pesquisa e escolha do método.....	91
3.2	Universo e Amostra.....	92
3.3	Protocolo do Estudo de Caso	94
3.3.1	Instrumento de Pesquisa	94
3.3.2	Validação Semântica do Instrumento de Pesquisa.....	95
3.3.3	Procedimentos de Coleta de Dados	95
3.3.4	Plano de análise dos dados	96
4	ESTUDO DE CASO.....	100
4.1	Qualificação dos Entrevistados.....	101
4.2	Descrição do conteúdo das entrevistas.....	103
4.3	Discussão dos Resultados	129
4.4	Síntese dos Resultados	143
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS.....	149
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
	ANEXO I.....	165

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSI - American National Standards Institute

CAPM – Certified Associate in Project Management

CMM – Capability Maturity Model

CMMI – Capability Maturity Model Integration

FIA – Fundação Instituto de Administração

IPMA – International Project Management Association

ISO – International Organization for Standardization

KPMMM – Kerzner Project Management Maturity Model

MBA – Master Business Administration

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

OPM3 – Organizational Project Maturity Management Model

PfM Guide – Portfolio Management Guide

PMBOK Guide – Project Management Body of Knowledge Guide

PMI – Project Management Institute

PMP – Project Management Professional

PPM – Project Portfolio Management

QFD – Quality Function Deployment RBC –

Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos

SEI – Software Engineering Institute da Carnegie Mellon University

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Evolução do Conceito de Projeto

Quadro 2 – As Nove Escolas em Gerenciamento de Projetos

Quadro 3 – Principais associações de gerenciamento de projetos e seus métodos

Quadro 4 – Sumário dos Fatores Críticos de Projetos

Quadro 5 – Uma Visão Comparativa entre Projetos, Programas e Portfolios

Quadro 6 – Proposta de Tipologia para Escritórios de Projetos nas Organizações

Quadro 7 – Estudos Selecionados sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos - 1995 a 2012

Quadro 8 – Características dos Níveis de Maturidade do Modelo (PM3)

Quadro 9 – Resumo das Principais Características do Modelo de Kerzner

Quadro 10 – Os Quatro Níveis do Modelo de Maturidade de Riscos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Equipes de Projetos

Tabela 2 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Gerente de Projetos

Tabela 3 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Organização

Tabela 4 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagem por Categoria de Análise: Processos

Tabela 5 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Tecnologia e seus Subfatores de Análise

Tabela 6–Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Negócios e seus Subfatores de Análise

Tabela 7 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Clientes e seus Subfatores de Análise

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Figura 2 – Áreas de conhecimento e seus respectivos processos

Figura 3 – Possíveis Dimensões de Avaliação do Sucesso em Projetos

Figura 4 – Relacionamento entre Projetos, Programas e Portfólio

Figura 5 – Representação gráfica do modelo SEI/CMM.

Figura 6 - O Modelo Kwak e Ibbs de Maturidade em Projetos

Figura 7 – Níveis de Maturidade do Modelo Kerzner

Figura 8: Estrutura do Modelo de Maturidade de Kerzner

Figura 10: Ilustração do resultado gráfico de avaliação pelo OPM3

Figura 11 – Níveis de Maturidade do Modelo MMGP

Figura 12 – Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos

Figura 13 – Avaliação pelo OPM3 – Empresa do Ramo da Construção Civil

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de otimizar recursos e fazer frente às demandas, cada vez mais crescentes de mercado, tem levado inúmeras organizações a reavaliarem seus processos de gestão. Nesse contexto, situa-se o Gerenciamento de Projetos, abordagem cada dia mais utilizada nas organizações, que visa, sobretudo, a geração de “valor adicional às empresas, permitindo à alta gerência melhor desempenho das suas atividades, fortalecendo a geração de vantagem competitiva” (SILVEIRA, 2008 p. 30).

Estima-se que mais de 20% das atividades econômicas, do mundo contemporâneo, sejam implementadas por meio de projetos, número que nos países emergentes, como o Brasil, ultrapassa 30% (BREDILLET, 2010b).

Vários estudos vêm sendo desenvolvidos em relação ao tema gerenciamento de projetos no contexto das organizações. Destacam-se àqueles relacionados à maturidade em gerenciamento de projetos, que visa, essencialmente, estabelecer o quanto encontram-se sistematizadas e institucionalizadas as boas práticas na gestão de empreendimentos.

Segundo Cleland e Ireland (2007), as práticas de gerenciamento de projetos remontam à Antiguidade, porém, só mais recentemente é que a área vem se estruturando, com práticas documentadas e divulgadas de forma a constituir disciplina autônoma, no campo da Administração.

O processo de gerenciamento de projetos requer, segundo o *PMI – Project Management Institute*, um dos institutos que se dispõe a estudar, desenvolver e disseminar boas práticas em gerenciamento de projetos, uma abordagem estruturada do empreendimento, perpassando por dez aspectos ou áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, aquisições, recursos humanos, comunicação, integração e partes interessadas (PMI, 2013a).

Entretanto, conforme Carvalho et al (2005), o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, obra de referência do PMI, não fornece os meios para conduzir uma organização ao pleno uso dessas boas práticas e nem mesmo os parâmetros para avaliar-se seu estágio de absorção pela organização (CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO, 2005).

Assim, surge uma lacuna relacionada à avaliação do quanto se encontra sistematizada e institucionalizada a prática do gerenciamento de projetos, em uma organização. Ao grau de incorporação das boas práticas ao ambiente organizacional, convencionou-se chamar de grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Estudar este tema, e de modo mais específico, buscando identificar seus diversos fatores contribuintes, constitui o foco principal desta pesquisa.

1.1 A formulação da situação-problema de pesquisa

A abordagem de gerenciamento de projetos tem sido largamente utilizada pelas organizações, sobretudo as bem sucedidas, como resposta à necessidade de sobreviver num ambiente competitivo, dinâmico, onde os projetos se caracterizam por sua alta complexidade.

Muitos são os estudos que exploram a questão maturidade de projetos em organizações. De modo geral, como destaca Silveira (2008), eles concentram-se nos aspectos de maturidade em projetos, discorrendo sobre variações de modelos, robustez, aplicações e benefícios, chegando mesmo a discutir sua valia como um modelo classe-mundial. Esse estudo pretende aprofundar-se em uma lacuna na pesquisa sobre o tema, relacionado aos fatores contribuintes para a elevação da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, o que pode vir a contribuir para o aumento da taxa de sucesso dos projetos e melhoria da competitividade.

Assim, o problema de pesquisa pode ser estabelecido por meio de uma pergunta-chave, que norteará o estudo:

Como determinados fatores, presentes no contexto das organizações, podem contribuir para a elevação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas?

1.2 Objetivos

Os objetivos deste trabalho serão apresentados em dois tópicos. Primeiramente, serão abordados os objetivos centrais do trabalho, que estão associados a uma ação mais ampla do problema de pesquisa formulado. Posteriormente, serão tratados os objetivos específicos que, de seu lado, relacionam-se com as ações mais detalhadas, que exploram as causas-raízes, objeto da investigação científica.

1.2.1 Objetivo central

O objetivo central é determinar como determinados fatores podem contribuir com a maturidade em gerenciamento de projetos, a partir da percepção dos professores dos programas de pós-graduação *lato sensu* em Gerenciamento de Projetos, em instituições de ensino, que possuem os referidos cursos, na cidade do Rio de Janeiro.

Para isso, o estudo pretende, por meio de entrevistas abertas, identificar sob o olhar do docente, qual a visão, sobre a contribuição dos diversos fatores contribuintes - pessoas, processos, tecnologia, clientes, negócios e a própria organização - na elevação do estágio de maturidade em gerenciamento de projetos.

Este estudo reproduz, com algumas adaptações, o modelo de experimento realizado por Silveira (2008), que tratou, originalmente, o contexto de organizações em geral. Este trabalho será realizado contemplando as principais instituições de ensino, do Rio de Janeiro, que possuem entre seus cursos de pós-graduação, àqueles destinados à formação, em regime *lato sensu*, como já mencionado, de especialistas em gerenciamento de projetos. Serão utilizadas como unidades de pesquisa os professores do referido curso, que lecionam em cada uma das instituições consideradas no estudo, a FGV – Fundação Getúlio Vargas, o IBMEC – RJ e a PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos específicos

Subsidiariamente, outras questões igualmente importantes neste projeto de pesquisa se apresentam como seus objetivos intermediários:

- Levantar a bibliografia, bem como os estudos mais recentes, sobre os temas gerenciamento de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos, a fim de contribuir com um referencial robusto sobre o tema;
- Realizar um levantamento sobre fatores contribuintes, no contexto das organizações, relacionados à maturidade em gerenciamento de projetos;
- Identificar, por meio das entrevistas realizadas, possíveis associações entre a presença de fatores de determinados contribuintes e o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações.

1.3 Proposições da Pesquisa

A proposição básica da pesquisa é de que há uma forte relação entre a maturidade em gerenciamento em projetos e alguns elementos presentes no ambiente das organizações, na forma de fatores contribuintes, que podem contribuir para o aumento dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos.

1.4 Delimitações do estudo

Esta pesquisa concentra-se, em termos teóricos, no campo da Administração, especificamente no estudo do Gerenciamento de Projetos, tratando, nesse campo, de modo mais específico, da Maturidade em Gerenciamento de Projetos e seus Fatores Contribuintes.

Restringe-se também este estudo à percepção dos docentes dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Gerenciamento de Projetos, no Rio de Janeiro, contemplando as

instituições mais relevantes – FGV, IBMEC e PUC - em razão da quantidade de turmas ofertadas nos últimos 12 meses, onde se constituíram unidades amostrais, os professores do referido curso, intencionalmente escolhidos, em razão de sua experiência docente, bem como em função de sua atuação no mercado corporativo.

Esta pesquisa está restrita, do ponto de vista temporal, à percepção dos docentes daquelas instituições, no momento de realização das entrevistas, efetivadas em outubro de 2013.

1.5 Relevância do estudo

O desenvolvimento das organizações tornou-se altamente atrelado ao gerenciamento de projetos. Mudanças nas organizações, em busca de vantagem competitiva, vem, a cada dia, sendo implementadas através de projetos (BOUER e CARVALHO, 2005).

Além disso, a área de Gerenciamento de Projetos, vem ampliando sua importância, seja pelo seu destaque como disciplina acadêmica autônoma, como destaca Cleland e Ireland (2007), seja pelo fato de que um número cada vez maior de projetos amplia sua complexidade demandando um expressivo avanço técnico gerencial para alcançar o sucesso.

Entretanto, a pesquisa acadêmica em gerenciamento de projetos está alicerçada, em boa medida, apenas nas “melhores práticas”, além das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Uma parte significativa da literatura produzida até este momento, na forma de pesquisas acadêmicas e mesmo livros-texto da área, estão baseados no *trade-off* entre escopo, tempo, custo e, talvez, qualidade dos projetos, tomando por base o *PMBOK – Project Management Body of Knowledge* ou outros documentos similares, oriundos de outros institutos, refletindo um enfoque mais fortemente baseado na racionalização de procedimentos, ou do “como fazer” (CICMIL, WILLIAMS, THOMAS & HODGSON 2006; SERRA, MACCARI, FERREIRA, ALMEIDA & SERRA, 2012).

Estudo relativo à produção científica brasileira sobre gerenciamento de projetos, entre 1997 e 2006, com base em 209 artigos publicados nos congressos do ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, realizado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (188) e da ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (13), do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (7) e do ENAPG, Encontro Nacional da Divisão de Administração Pública da ANPAD (1), revela um aumento significativo na produção acadêmica brasileira em gerenciamento de projetos, que saltou de 9 artigos publicados, em 1997, para 55, em 2006, demonstrando um aumento expressivo do interesse de pesquisadores na

área. A pesquisa aponta também para a existência 48 autores nacionais que mais publicam sobre o tema, sendo dois deles, Carvalho, M. M. e Rabechini Jr, vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Escola Politécnica da USP – Universidade de São Paulo, os mais proeminentes, uma vez que, em torno de suas pesquisas, concentram-se o maior número de referências de outros trabalhos produzidos. A ênfase da pesquisa destes autores está relacionada ao desenvolvimento de competências e aos aspectos comportamentais das equipes de projetos (SERRA, MACCARI, FERREIRA, ALMEIDA & SERRA, 2012).

Por outro lado, estudos internacionais, revelam um movimento crescente na direção da pesquisa, ainda que, predominantemente, orientada para resultados, mas que volta-se, pouco a pouco, para os aspectos comportamentais e do desempenho individual e de equipes de projeto, demonstrando a necessidade da área de gerenciamento de projetos de incorporar maior rigor teórico, além de estabelecer vínculo mais intensivo com outras disciplinas teóricas, de forma a atrair o interesse de pesquisadores de outras áreas de conhecimento, como àqueles interessados em gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, aprendizagem e criatividade, além dos aspectos estratégicos, entre tantos outros temas indispensáveis à boa gestão dos empreendimentos (SERRA, MACCARI, FERREIRA, ALMEIDA & SERRA, 2012).

Além do já exposto, outra perspectiva que justifica o presente trabalho é o fato da área de gerenciamento de projetos e, em especial, as questões relativas à maturidade, constituírem-se em temas relativamente recentes no campo da administração, configurando-se como uma boa oportunidade para a pesquisa acadêmica. Os estudos sobre modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e cada vez mais são empreendidos esforços para desenvolver competências organizacionais no gerenciamento de projetos (BOUER E CARVALHO, 2005).

Ainda em relação à relevância desse estudo, a presente pesquisa pretende contribuir, seja pela ótica teórica ou prática, com o aprofundamento de questão relacionada à eficiência e eficácia dos métodos de gestão de projetos, uma vez que estudos de maturidade pretendem aferir os resultados das práticas de gerenciamento de projetos em oposição aos requisitos de cada empreendimento, visando identificar oportunidades para a melhoria do desempenho de forma geral, conforme destaca White e Yosua (2001). Dessa forma, constitui-se em tema relevante quando associa-se o presente estudo ao sucesso dos empreendimentos, tema recorrente na literatura sobre gerenciamento de projetos. (WHITE E YOSUA, 2001).

Por fim, deve-se destacar que as questões relativas à maturidade em projetos são tratadas, na literatura sobre o tema, de forma isolada e dispersa. É neste contexto que se insere e se justifica esta pesquisa, do seu ponto de vista acadêmico, na medida em que pretende consolidar uma visão geral da literatura sobre gerenciamento de projetos, de

modo mais particular, sobre maturidade em gerenciamento de projetos e seus fatores contribuintes, consolidando um referencial robusto sobre o tema. Com relação aos fatores contribuintes da elevação da maturidade em gestão de empreendimentos, este estudo guarda certa singularidade, à medida em que foca-se nas causas do problema em estudo e não apenas na mera mensuração do fenômeno da maturidade em projetos, pela aplicação de modelos já propostos.

1.6 Organização geral do trabalho

Este estudo está sendo apresentado em quatro capítulos, cuja composição é detalhada a seguir:

- Capítulo 1 – Introdução: trata das questões antecedentes do estudo, como a formulação da situação-problema da pesquisa, seus objetivos, central e específicos, as justificativas do estudo, suas contribuições, tanto acadêmicas quanto técnico-gerencias, além das delimitações do estudo e sua estrutura.
- Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: apresenta, de forma seletiva e atualizada, uma revisão da bibliografia existente no que diz respeito: i) gerenciamento de projetos, como base para um processo de maturidade em gestão; ii) maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações; iii) fatores contribuintes da maturidade em gerenciamento de projetos.
- Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa: aponta para as escolhas metodológicas para o desenvolvimento do estudo, considerando: natureza da pesquisa e escolha do método; o modelo conceitual da pesquisa; o universo de pesquisa e a amostra que se pretende estudar; além do protocolo de pesquisa e demais instrumentos que se pretende utilizar.
- Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados: apresenta os resultados da pesquisa de campo, indicando, na visão dos entrevistados, os fatores contribuintes na elevação da maturidade.
- Capítulo 5 – Considerações Finais: além de uma síntese do projeto de pesquisa e de seus principais resultados, este capítulo também se destina a apresentar questões, eventualmente, não respondidas, bem como a apontar oportunidades para possíveis desdobramentos do trabalho.

- Referências Bibliográficas: onde apresentadas todas as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que irá embasar este estudo. A revisão da bibliografia contemplou pesquisas relativas à área de gerenciamento de projetos, maturidade em projetos, bem como sobre fatores determinantes da elevação da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações.

Visando constituir base referencial teórica consistente e abrangente, esta pesquisa será precedida de um levantamento de trabalhos relacionados ao tema proposto, valendo-se da base de dados *Academic Search Premier* (EBSCO), o Portal de Periódicos da CAPES, o portal *Spell – Scientific Periodicals Electronic Library*, o portal *Scientific Electronic Library On Line* (SCIELO), além dos Portais de Digitais de Teses e Dissertações da USP, UNICAMP, PUC-RJ, UFRGS, entre outras. Revistas acadêmicas como *Project Management Journal* (PMJ) e *International Journal of Project Management* (IPMA) também se constituíram em fontes importantes para respaldar o trabalho empreendido.

Apresenta-se, na primeira seção, um referencial sobre gerenciamento de projetos, destacando-se o seu papel como disciplina acadêmica, e a sua importância na estratégia das organizações. Neste sentido, será abordado também o conceito de gerenciamento de programas e portfólio, tratando também da questão do escritório de gerenciamento de projetos. Embora não constitua objetivo primário deste trabalho, apresenta-se também uma visão resumida das abordagens dos principais institutos de gerenciamento de projetos.

Na segunda seção, são apresentadas as principais abordagens da maturidade em gerenciamento de projetos, tratando, de forma semelhante ao proposto para a seção anterior, os principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, suas propostas, características e uma análise comparada dos modelos mais utilizados, tanto nas pesquisas acadêmicas, como no mercado, de modo geral. Ao final deste tópico, apresenta-se uma derivação do modelo de maturidade, aplicado aos processos de gerenciamento de riscos, abordagem mais recente, que pode indicar que trata-se de um conceito ainda em evolução, em termos de aplicações possíveis.

Finalmente, na terceira seção, é apresentada uma síntese dos principais autores que tratam da questão dos fatores contribuintes da maturidade em gerenciamento de projetos. Destaca-se os modelos propostos por Silveira (2008) e por Rabechini Jr e Pessoa (2005), além dos estudos realizados por Guedes (2012), entre outros, que serviram de base para o estudo realizado.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Desde as definições clássicas de projetos até as mais contemporâneas, projetos são definidos como esforços temporários, empreendidos com o propósito de gerar um produto ou serviço único. De seu lado, gerenciamento de projetos pode ser entendido como a coordenação de atividades com o objetivo de corresponder às expectativas dos mais diversos *stakeholders* (PMI, 2013a).

Independentemente de seus objetivos, das diferentes indústrias que o aplicam, por mais que se diferenciem em tamanho, ou mesmo em complexidade, todos compartilham entre si, como resultado do conhecimento acumulado até os nossos dias, algumas características que são apresentadas a seguir, de acordo com Valle et al (2010):

- **Aprendizagem por meio dos erros:** as lições aprendidas, como se convencionou designar o aprendizado advindo dos projetos anteriores, seja ele na forma de erros ou acertos, constituem a base para o aprimoramento contínuo e melhoria do desempenho futuro;
- **Temporiedade:** projetos constituem esforços não permanentes, ou seja, são empreendimentos com previsão de início, meio e fim, e assim são constituídos para o alcance de resultados específicos, na forma de produtos e/ou serviços;
- **Singularidade:** projetos são empreendimentos únicos, na medida em que seus produtos são exclusivos e singulares;
- **Elaboração Progressiva:** o desenvolvimento de um projeto, ao longo de seu ciclo de vida, se dá por meio de etapas incrementais. Desde seus processos de iniciação até se encerramento, a lógica que prevalece é a do Ciclo de Melhoria Contínua.

É, apesar das inúmeras tentativas de conceituá-lo, de uma abordagem em evolução, pois num cenário altamente competitivo, onde se empreendem a abordagem de situações cada vez mais complexos, aumenta a demanda por projetos cada vez mais bem gerenciados (KERZNER, 2009).

2.1.1 Evolução dos Conceitos Fundamentais

Desde o surgimento do gerenciamento de projetos, nos anos 60, houve uma significativa mudança na forma como os empreendimentos, de modo geral, são gerenciados. Kerzner (2011b) identifica três grandes momentos desse processo evolutivo:

- Uma primeira fase de abordagem mais tradicional, no período de 1960-1985, onde o gerenciamento de projetos ficava restrito aos grandes empreendimentos das indústrias bélica, de construção pesada e aeroespacial;
- Entre 1986 e 1992, período denominado pelo autor de Renascença, onde as possibilidades de uma abordagem de gerenciamento de projetos se expandem para outros segmentos econômicos. Foi, marcadamente, um período em que importantes setores da economia, como a indústria automotiva, as empresas de tecnologia da informação e comunicação, bem como o setor bancário, passaram a adotar a lógica de projetos em seus empreendimentos;
- E, finalmente, prossegue o autor, situando agora o período entre 1993 e 2009, surge o momento em que se expandem os horizontes de aplicação da abordagem de gerenciamento de projetos, que naquela fase encontrava-se permeada, em termos de sua aplicação, pelos mais diversos setores da economia. É nesse ocasião, destaca Kerzner (2011b), que há um aumento da percepção das empresas em relação aos benefícios gerados pela lógica de projetos, sobretudo no que tange à melhoria na lucratividade dos negócios, nas relações com o cliente, o que, por decorrência, acabavam por gerar também vantagem competitiva em seus mercados.

Ao longo dos períodos assinalados anteriormente, há, verdadeiramente, uma inversão de posições em termos proporcionais. Enquanto na primeira fase, cerca de 75% dos projetos tinham cunho técnico, na fase mais recente, mais de 90% dos projetos tem relação com aspectos comerciais (KERZNER, 2011b).

Essa mudança significativa fornece indícios de que os projetos, em nossos dias, estão muito mais relacionados à organização e seus objetivos estratégicos, do que no passado. Como destacaram Jugdev, Thomas e Deslile (2001), quando nos referimos à geração de valor por meio de projetos, é necessário que se dê à disciplina de gerenciamento de projetos uma abordagem mais estratégica.

Buscando uma compreensão mais abrangente sobre os projetos nas organizações, Anselmo e Maximiano (2011) demonstraram as três dimensões possíveis deste conceito - operacional, tática e estratégica – analisando as definições de vários autores, retratadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do Conceito de Projeto

Enfoque	Definição
Operacional	<p><i>“Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitação de tempo, custo e recursos” (ABNT/NBR ISO 10006, 2006).</i></p> <p><i>“Um projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013a, p.5).</i></p>
Tático	<p><i>“um projeto é uma organização temporária, criada pela organização principal, para realizar um empreendimento em seu benefício” (ANDERSEN, 2008 apud GUEDES, 2012 p. 17).</i></p> <p><i>“[...] um empreendimento onde recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de maneira nova para realizar o escopo único de trabalho, dado por certa especificação, que possui restrições de custos e tempo e que deve alcançar uma certa mudança em indicadores quantitativos e qualitativos” (TURNER, 1993 apud GUEDES, 2012 p. 17)</i></p>
Estratégico	<p><i>“Projetos são os motores que impulsionam inovações de ideias à comercialização. [...] os propulsores que fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes” (SHENHAR & DVIR, 2010, p. 17)</i></p> <p><i>“Um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para criar algo que não existia anteriormente e que irá fornecer uma melhora na capacidade de desempenho, tanto do desenho quanto na execução de estratégias organizacionais” (CLELAND & IRELAND, 2007 p. 10)</i></p> <p><i>“Uma forma da organização movimentar sua estratégia é pela criação de determinados projetos” (ANDERSEN, 2008 apud GUEDES, 2012 p. 17)</i></p> <p><i>“O gerenciamento de projetos evoluiu para um processo empresarial, e não para um processo de gestão de projetos” (KERZNER, 2011a, p. 24)</i></p>

FONTE: ANSELMO & MAXIMIANO (2010); GUEDES (2012, p. 17) - Ampliado e adaptado pelo autor.

Na primeira dimensão de análise, o foco é a eficiência na execução dos projetos, e sob essa perspectiva a disciplina de gerenciamento de projetos tem caráter operacional,

focada em modelos, ferramentas e técnicas, com uma abordagem que não leva em conta a natureza dos projetos ou mesmo o contexto em que são realizados. Já na dimensão estratégica, o enfoque passa da eficiência para a eficácia, no sentido de deslocar a perspectiva do gerenciamento de projetos para a escolha dos projetos que mais agregam valor ao negócio da organização, que recursos alocar a estes projetos, gerando, de forma sustentável, vantagem competitiva sobre a concorrência (ANSELMO & MAXIMIANO, 2010).

Bredillet (2010b) afirma que, enquanto em meados da década de 1980, o gerenciamento de projetos estava limitado às áreas de engenharia, construção, defesa e tecnologia da informação, mais recentemente, o interesse pela gestão de projetos tem se diversificado para tantos outros segmentos econômicos. Estima-se que mais de 20% da atividade econômica global é realizada através de projetos. Esse número, em economias emergentes, como Índia, China e mesmo o Brasil, excede 30% do produto interno bruto de seus respectivos Produtos Internos Brutos.

Assim, o desenvolvimento de competências em todos os níveis, sejam eles individuais, de equipes ou até mesmo da organização tem se tornado a questão-chave. No Brasil, particularmente, na região centro-sul e, de modo particular no nordeste, temos visto, ao longo dos últimos 15 anos, um crescimento expressivo na demanda por formação específica em Gerenciamento de Projetos, através dos cursos de especialização *latu-sensu*, que em nosso país popularizaram-se pela denominação, correta ou não, de MBA, oriunda da denominação original em inglês – *Master Business Administration*. Da mesma forma, diversas universidades, como a USP, oferecem programas de mestrado e doutorado com linhas de pesquisa voltadas para projetos.

Talvez estejamos diante do prenúncio do que já acontece na China, como destaca Bredillet (2010b), onde o Ministério da Educação oferece algum tipo de suporte e apoio à cerca de 120 programas de Mestrado na área de Gerenciamento de Projetos. Esta, entretanto, é questão que só com o passar do tempo, se terá uma resposta.

2.1.2 Gerenciamento de projetos como disciplina acadêmica

A era moderna do gerenciamento de projetos originou-se nas necessidades do *DoD – Department of Defense*, dos Estados Unidos, no auge da Guerra Fria, nos final dos anos 1960. A demanda de grandes projetos da área militar fez surgir o desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas, como o conceito de *WBS – Work Breakdown Structure*, o padrão *Cost and Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC)*, que envolve o conceito de *EVM – Earned Value Management*, e a ferramenta *PERT – Program Evaluation and Review Technique*, hoje identificadas como grandes contribuições para a nova disciplina. Não se pode deixar de dar destaque também à

contribuição de inúmeras empresas privadas, como a DuPont, que motivadas pela sua necessidade de crescimento, desenvolveram igualmente ferramentas em uso até os dias atuais, como o *CPM – Critical Path Method* (BREDILLET, 2010b; VALLE, 2010).

Foi, entretanto, nos anos de 1980, como destaca Bredillet (2010b), que o desenvolvimento de conhecimento na área de gerenciamento de projetos, passa às mãos das associações profissionais, que se disseminam mundo afora, dentre elas: o *Project Management Institute (PMI)*, localizado em Philadelphia, nos Estados Unidos; a *United Kingdom's Association for Project Management (APM)*, situada no Reino Unido, o *Australian Institute of Project Management (AIPM)*, a *International Project Management Association (IPMA)* e a *Project Management Association Japan (PMAJ)* (BREDILLET, 2010b).

Inicialmente focadas no desenvolvimento de conjuntos de conhecimentos (*body of knowledge*) para suporte aos seus programas de certificação, estas associações visavam a consolidação de boas práticas em gerenciamento de projetos, sem, necessariamente, naquele momento, voltarem suas preocupações com o rigor acadêmico de seus *standards* (BREDILLET, 2010b).

Além das já mencionadas associações profissionais, já bem consolidadas, no início dos anos de 2000, em termos de reconhecimento de seus padrões de conhecimento, dos programas de certificação e de seus grupos de interesse específicos – que implementaram um conceito bastante difundido, relativo às comunidades de prática – outras associações profissionais surgiram no início dos anos 2000. Vale mencionar o *APM Group* (APM GROUP, 2013) e o *International Center for Complex Project Management (ICCPM)*, (2013), como também a *Global Alliance for Project Performance Standards* (GAPPS, 2013).

Também vale mencionar que no final de 2012, a *International Organization for Standardization (ISO)* anuncia a norma *ISO 21500:2012*, que provê uma descrição de alto nível dos conceitos, processos e boas práticas em gerenciamento de projetos. Trata-se, de acordo com a ISO, da primeira, de uma família de normas, a tratarem de padrões de gerenciamento de projetos (ABNT: ISO, 2012).

De acordo com Bredillet (2010b), entretanto, só mais recentemente houve uma aproximação da academia, em termos de liderança em pesquisa. O primeiro evento acadêmico relacionado à pesquisa, o *International Research Network for Organizing by Projects (IRNOP)*, foi realizado em 1994, seguido das conferências do PMI, em 2000, a da *European Academy of Management*, que passou a incorporar uma trilha em Gerenciamento de Projetos, a partir de 2001 (BREDILLET, 2010b).

Como disciplina acadêmica, portanto, o gerenciamento de projetos é campo ainda recente. Estudos avançados na área foram inicialmente introduzidos nas escolas de engenharia e computação, com uma abordagem mais técnica, e só mais recentemente,

adotados nas escolas de negócio, ganhando reconhecimento como subárea da gestão empresarial (BREDILLET, 2010b).

Serra et al (2012), reforçando o ponto de vista de Bredillet (2010b), aponta para uma certa jovialidade da área de gerenciamento de projetos, tomando por referência a pesquisa acadêmica da área. A imensa maioria dos trabalhos acadêmicos é focada nas “melhores práticas” e na busca pelo equilíbrio entre o escopo do empreendimento, seu cronograma, orçamento e padrões de qualidade requeridos, bem como na racionalização do trabalho dos gerentes e equipes de projetos. Em outras palavras, o enfoque predominante da pesquisa acadêmica é baseado “na crença de que os padrões preconizados seriam a solução para a implantação com sucesso dos projetos” (SERRA, MACCARI, FERREIRA, ALMEIDA & SERRA, 2012, p. 70).

Na verdade, não existe, apesar dos níveis elevados de maturidade das equipes de projeto, uma evidência clara de resultados efetivos dos projetos. Ao contrário, alguns estudos, como o Cicmil *et al* (2006), chegam mesmo a constatar um crescimento na insatisfação dos diversos *stakeholders* em relação ao desempenho dos projetos. (CICMIL, WILLIAMS, THOMAS & HODGSON, 2006; SERRA, MACCARI, FERREIRA, ALMEIDA & SERRA, 2012).

Avançando um pouco mais na questão do enfoque acadêmico da área de gerenciamento de projetos, a partir dos estudos de Anbari (1985), que identificou, preliminarmente, cinco escolas de gerenciamento de projetos, de Söderland (2002) e de Bredillet (2004a), que avançaram nesta perspectiva, identificando sete escolas, Bredillet (2010b) prossegue avançando ainda um pouco mais, propondo nove escolas de gerenciamento de projetos, que são apresentadas, sob seus diversos aspectos no Quadro 2.

Quadro 2 – As Nove Escolas em Gerenciamento de Projetos

Escola de Gerenciamento de Projetos	Área de Estudo	Princípio-Chave	Metáfora	Influência	Período de Relevância	Unidades de Análise
Otimização	Pesquisa Operacional	Otimizar a duração do projeto por meio de processos matemáticos	O projeto como máquina	Pesquisa Operacional	Final dos de 1940	Tempo
Modelagem	<i>Management Science</i>	Uso da Teoria de <i>Hard e Soft-Systems</i> para modelar o projeto	O projeto como espelho	Teoria de Sistemas; Metodologia de <i>Soft-Systems</i>	Meados dos anos de 1950 Meados dos anos de 1990	Tempo, custo, desempenho, qualidade, riscos, entre outros
Governança	Governança Corporativa	Gerenciar o projeto e a relação entre os diversos <i>stakeholders</i>	O projeto como entidade formal (legal)	Legislação e Contratos; Governança; Custos de Transação e Teoria da Agência	Contratos: início dos anos de 1970 Organização Temporária: meados dos anos de 1990 Governança: final dos anos de 1990	O projeto, seus <i>stakeholders</i> e os mecanismos de governança
Comportamento	Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos	Gerenciar o relacionamento entre as pessoas no projeto	O projeto como um sistema social	Comportamento Organizacional Gestão de Recursos Humanos	Meados da década de 1970 Anos 2000	Pessoas e equipes trabalhando em projetos
Sucesso	Gestão de Operações	Definir o sucesso e identificar a causa de possíveis falhas	O projeto como objetivo do negócio	Interna ao gerenciamento do projeto	Meados da década de 1980	Crterios e Fatores de Sucesso

Decisão	Teoria Contingencial	Processamento de informação ao longo do ciclo de vida do projeto	O projeto como um computador	Teoria da Decisão, Custos de Transação	Final da década de 1980	Informações com as quais as decisões são tomadas
Processo	Gestão Estratégica	Encontrar um caminho para obter o resultado esperado	O projeto como um algoritmo	Tecnologia da Informação, Estratégia	Final da década de 1980	O projeto, seus processos e sub-processos
Contingência	Gestão da Informação	Categorizar o tipo de projeto para selecionar os sistemas apropriados	O projeto como um camaleão	Teoria da Contingência, Teoria sobre Liderança	Início da década de 1990	Fatores que diferenciam projetos
Marketing	Marketing	Comunicação com todos os <i>stakeholders</i> para obter seu apoio	O projeto como um <i>outdoor</i> de propaganda	Gerenciamento de <i>stakeholders</i> , Governança Estratégia	<i>Stakeholders</i> : Meados da década de 1990 Outdoor: início da década de 2000	Os <i>stakeholders</i> e seu compromisso com o projeto e com a gestão do projeto

FONTE: BREDILLET (2010b, p. 8) – Traduzido e adaptado pelo autor.

2.1.3 As abordagens dos institutos de gerenciamento de projetos

A história incumbe-se de registrar significativos empreendimentos, originados nas mais longínquas civilizações, que sugerem o uso de uma abordagem estruturada em sua construção. As Pirâmides do Egito, a Muralha da China, o Coliseu de Roma, o Parthenon, dentre tantos outros grandes feitos das civilizações antigas, parecem indicar que o conceito e a abordagem de projetos tem origem há mais tempo que, numa primeira análise, possa parecer (VALLE *et al*, 2010).

Até o advento da Guerra Fria, de acordo com Valle *et al* (2010), projetos e as formas de gerenciá-los foram tratadas como conceito isolado. Permeando o enorme esforço militar, capitaneado pelos EUA, nos anos de 1950, é que surge um novo entendimento, voltado para as organizações orientadas a projetos, bem como surge a necessidade do desenvolvimento de ferramentas específicas para seu planejamento e controle.

Neste contexto, demarcado pela diuturna vigília militar, é que surgem importantes técnicas, já mencionadas, como o *PERT – Program Evaluation and Review Technique*, utilizado pela indústria bélica naval americana, em empreendimentos de alta complexidade. É também a ocasião em que surge o *CPM – Critical Path Method*, proposto pela empresa *DuPont*, em razão da demanda dos projetos de construção de suas fábricas (VALLE *et al*, 2010).

Coincide também com o momento em que Drucker (1954) dissemina e populariza, por entre as grandes corporações, o conceito de gerenciamento por objetivos (APO), conceito que passaria a influenciar, de modo decisivo, mais adiante, a formulação da abordagem de gerenciamento de projetos (VALLE *et al*, 2010).

É, entretanto, no seio do *DoD – Department of Defense*, dos EUA, que surge o embrião da moderna abordagem de gerenciamento de projetos. Em 1967, o governo americano, através do *DoD*, publica o *Cost/Schedule Control Systems Criteria (C/SCSC)*, um conjunto de padrões de gestão e controle de projetos, com o qual deveriam estar, compulsoriamente, alinhados todos os seus fornecedores. Este padrão é considerado como àquele que influenciou, significativamente, superada a Guerra Fria, a proposição dos mais diversos institutos de gerenciamento de projetos, que surgem na sequência histórica dos fatos (VALLE *et al*, 2010)

Como destaca Valle *et al* (2010), vários outros fatores contribuíram, em alguma medida, para a disseminação do gerenciamento de projetos. Dentre essas contribuições, destaca-se a proposta da Reengenharia, um modelo que buscava na otimização dos processos de negócio, pela eliminação de atividades que não geravam valor agregado significativo ao negócio da organização; a Globalização, demarcada pela crescente interdependência econômica entre nações, com o conseqüente aumento de pessoas e

equipes de projetos de diversas localidades do mundo; a popularização das ferramentas de *software* de apoio às atividades de gestão de projetos e, por fim, a própria internet, propiciando um aumento na capacidade de troca de informações e documentos, entre pessoas geograficamente dispersas, criando condições para o uso de práticas comuns de gerenciamento de projetos.

Foi o momento, marcadamente no início dos anos de 1990, que começam a surgir os institutos de gerenciamento de projetos, sobretudo nos Estados Unidos e na Europa, que, superada a Guerra Fria, apropriaram-se dos padrões de gerenciamento de projetos, como o fez o *PMI – Project Management Institute*, àquela altura dos acontecimentos tornados de domínio público, para propor e aperfeiçoar um padrão de gerenciamento de projetos classe mundial (VALE *et al*, 2010)

2.1.4 Uma síntese das abordagens dos institutos de gerenciamento de projetos

A seguir apresenta-se uma síntese das abordagens dos principais institutos de gerenciamento de projetos, procurando identificar as características fundamentais de suas abordagens, com destaque para as semelhanças e eventuais diferenças conceituais de cada uma. Não se pretende neste trabalho esgotar o tema, destacando as abordagens de todos os institutos ou associações dedicadas ao gerenciamento de projetos. Foram, por opção do autor, elencados apenas aqueles com maior proeminência, seja em estudos acadêmicos, seja por adoção, em termos de padrão de mercado. Ao final deste tópico, será apresentado, uma síntese, comparando cada uma das abordagens.

2.1.4.1 *Project Management Institute*

O *Project Management Institute - PMI* é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1969, na Pensilvânia, EUA, com o objetivo de fomentar boas práticas em gerenciamento de projetos. Constituindo-se com uma das principais instituições mundiais voltadas ao gerenciamento de projetos, ele conta mais de 700.000 membros, distribuídos por 185 países ao redor do mundo. Seus associados, profissionais, estudantes e demais interessados em desenvolver suas habilidades e competências em gerenciamento de projetos, são oriundos dos mais diversas segmentos econômicos, como a indústria aeroespacial, automobilística, administração, construção, engenharia, serviços financeiros, tecnologia da informação, farmacêutica e telecomunicações (PMI, 2013).

O primeiro capítulo estabelecido no Brasil foi em São Paulo, em 1998. Hoje, além daquela capital, existem representações em diversas unidades da federação, contemplando as principais capitais brasileiras: Bahia; Distrito Federal; Espírito Santo; Fortaleza, Ceará; Goiânia, Goiás; Joinville, Santa Catarina; Manaus; Minas Gerais;

Paraná; Recife, Pernambuco; Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro (PMI Chapter SP, 2013).

Ocupando uma posição de liderança global, em relação ao gerenciamento de projetos, o PMI tem no *PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013a) sua principal obra de referência, consolidando as boas práticas em gerenciamento de projetos, sendo reconhecido como padrão americano pela *ANSI – American National Standards Institute*. Desde sua primeira edição, em 1987, várias aprimoramentos foram introduzidos, estando atualmente, em sua 5ª edição, de 2013. Atualmente, o PMBOK é oferecido em 10 idiomas. (PMI Chapter SP, 2013).

O PMBOK (PMI, 2013a) faz parte de uma coleção de padrões globais, que contempla outras obras de referência, disponíveis aos membros associados ao instituto, para download:

- ***The Standard for Program Management – Third Edition***: conjunto de padrões destinados à orientar o gerenciamento de programas (PMI, 2013b);
- ***The Standard for Portfolio Management – Third Edition***: conjunto de padrões destinado à disseminar boas práticas relativamente ao gerenciamento de portfólio de projetos (PMI, 2013c);
- ***Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) –Third Edition***: padrão destinado à avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações (PMI, 2013d).

Além disso, a biblioteca do PMI oferece também um conjunto de documentos complementares, na forma de padrões e frameworks, igualmente disponíveis aos sócios do instituto:

- ***Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) – Second Edition***: destinado ao desenvolvimento de competências profissionais em gerenciamento de projetos (PMI, 2007a);
- ***Practice Standard for Earned Value Management***: padrão destinado àqueles profissionais que desejam conhecer com detalhes a técnica de análise de valor agregado para projetos (PMI, 2011a);
- ***Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition***: padrão que trata das técnicas de definição do escopo do projeto e de suas entregas por meio da ferramenta Estrutura Analítica de Projeto (PMI, 2006a);

- ***Practice Standard for Scheduling – Second Edition***: um guia que apresenta, de forma sistemática, técnicas e ferramentas para o efetivo planejamento de tempo em projetos (PMI, 2011b);
- ***Practice Standard for Project Estimating***: guia de referências destinado à auxiliar os gestores de projetos nos processos da efetivar as diversas estimativas em um empreendimento (PMI, 2011c);
- ***Practice Standard for Project Configuration Management***: conjunto de processos, ferramentas e métodos que devem ser utilizados para guiar o projeto e suportar a comunicação, visando facilitar a conclusão com êxito do projeto (PMI, 2007b);

Concluindo a apresentação das principais obras de referência do PMI, é importante mencionar as extensões do PMBOK voltadas para a área de construção civil - *Construction Extension to the PMBOK Guide - Third Edition* (PMI, 2007c), como também às que se destinam a complementar a abordagem do guia original para a área de governo - *Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition* (PMI, 2006b), além do *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (2013e), um conjunto de informações complementares voltado à auxiliar o uso dos padrões globais.

Não se pode deixar de mencionar, por outro lado, os programas de certificação profissional, instituídos desde 1984 pelo PMI, que contempla a certificação *Project Management Professional (PMP)*, além de, mais recentemente, certificar profissionais iniciantes com o *CAPM - Certified Associate in Project Management*, além das certificações profissionais voltadas aos profissionais que avançaram para o gerenciamento de programas e de portfólio – respectivamente, *Program Management Professional (PgMP)* e *Portfolio Management Professional (PfMP)* – bem como para os profissionais interessados nas certificações específicas das áreas de risco - *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)* – e tempo - *PMI Scheduling Professional (PMI-SP)*. Por fim, além das certificações mencionadas, é importante destacar, dado o contexto específico deste trabalho, a certificação profissional específica no modelo de maturidade do PMI - *OPM3 Professional Certification* (PMI, 2013).

O PMI oferece, aos seus associados e demais interessados em Gerenciamento de Projetos uma extensa relação de produtos e serviços, incluindo palestras, congressos, um site de conteúdo, além já mencionado programa de certificação profissional, reconhecido pela *ISO – International Standardization Organization*, desde 1999, de ampla procura, sobretudo pela certificação *PMP – Project Management Professional*, uma das mais reconhecidas credenciais de gerentes de projetos em todo o mundo. De acordo com o PMI, dos seus associados em todo o mundo, cerca de 370.000 possuem a certificação PMP (PMI Chapter SP, 2013; PMI – Brasil, 2013).

É relevante também destacar o *Project Management Journal*, fonte de inúmeras

pesquisas utilizadas neste trabalho, que se constitui numa importante fonte acadêmica de publicações na área de gerenciamento de projetos, bem como outros temas correlatos.

O PMBOK (PMI, 2013a) tem seu conteúdo apresentado na forma de cinco grupos processos, coincidentes com o ciclo de vida do próprio projeto: **iniciação**, **planejamento**, **execução**, **monitoramento e controle** e, por fim, **encerramento**, conforme ilustrado na figura 1.

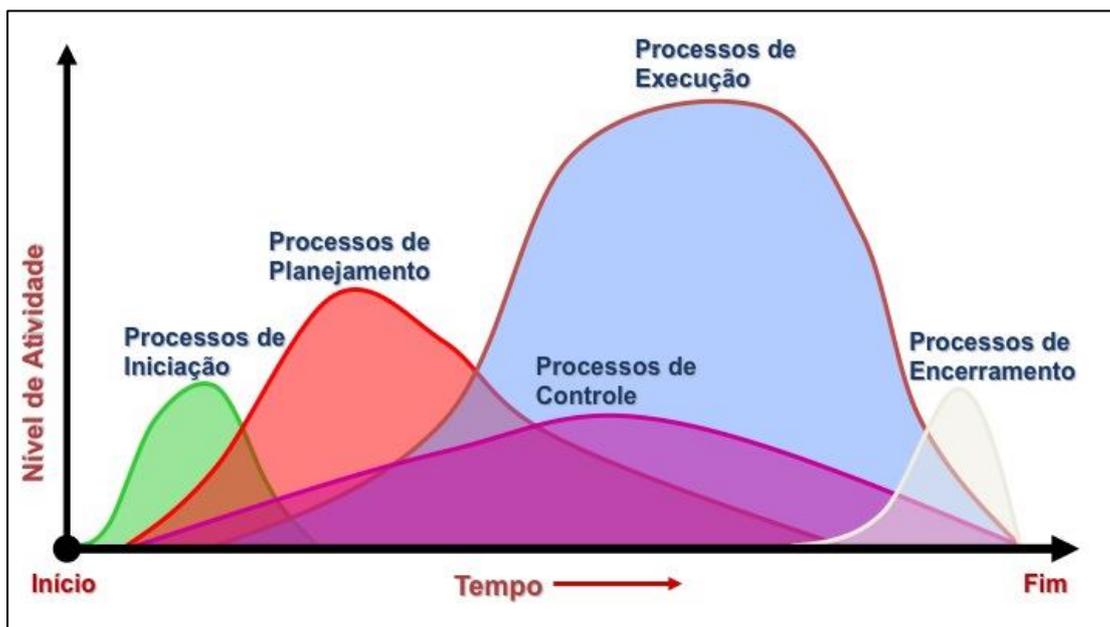


Figura 1 - Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

FONTE: PMI, 2013a p. 51 – Traduzido e adaptado pelo autor

Estes grupos de processos, por sua vez, contemplam as áreas de conhecimento a serem tratadas na condução do projeto: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, recursos humanos, aquisições, comunicação, integração e, mais recentemente, stakeholders (PMI, 2013a). A Figura 2 apresenta as áreas de conhecimento em projetos e seus respectivos processos de gerenciamento.

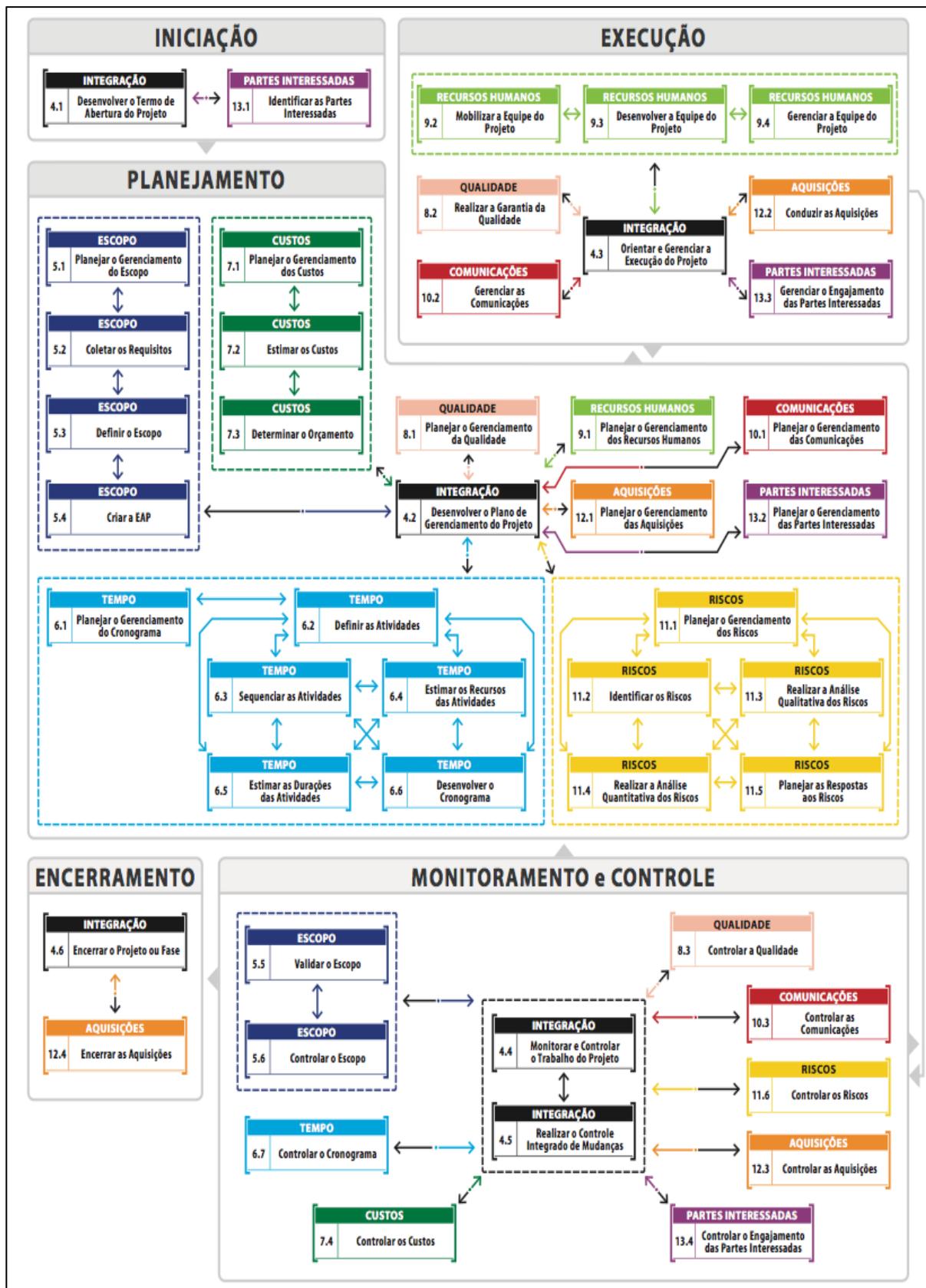


Figura 2 – Áreas de conhecimento e seus respectivos processos
 FONTE: VARGAS, R. V. (2013)

2.1.4.2 *International Project Management Association*

A *International Project Management Association* – IPMA, é outra instituição que se destina ao fomento de boas práticas em gerenciamento de projetos. Constituída como uma organização sem fins lucrativos, e 1965, foi concebida na forma de uma Federação, congregando 55 associações membros, passando a adotar a atual denominação no início dos anos 70 (IPMA, 2013).

A principal publicação disponibilizada pelo IPMA, voltada para o desenvolvimento de competências do gerente de projetos, é denominada *IPMA – Competence Baseline* (ICB3), cuja primeira edição, de 1999, visava oferecer conteúdo técnico aos candidatos às certificações em gestão de empreendimentos. Atualmente, em sua terceira edição, de 2006, o documento é caracterizado pela abordagem das competências necessárias ao gerente de projetos, sendo essa sua característica mais marcante em relação aos demais institutos (IPMA, 2013; PATAH, 2010).

O documento é estruturado em três grandes blocos – O Olho de Competências - que tratam das competências fundamentais de um gestor de empreendimentos: competências contextuais, competências técnicas e competências comportamentais (PATAH, 2010; IPMA, 2006).

As competências contextuais abordam as habilidades necessárias ao gerente de projetos, em termos do negócio da organização, bem como trata do alinhamento estratégico entre projetos, programas e portfólio às estratégias organizacionais. Já as competências comportamentais tratam das habilidades do gerente de projetos em termos de sua capacidade de liderança, motivação, orientação para resultados, além de capacidade de lidar com conflitos e negociar, entre outras. Por fim, o ICB3 trata das competências técnicas, relativas aos objetivos e requerimentos do projeto, escopo, cronograma, custos, riscos e oportunidades, como o fazem os demais institutos de gerenciamento de projetos (PATAH, 2010; IPMA, 2006).

À semelhança de outros institutos, o IPMA também oferece um programa de certificação, diferenciado em relação aos demais, e alinhados com sua lógica de abordagem da questão do gerenciamento de projetos, baseado em competências. Trata-se de um programa de certificação que abrange, desde uma certificação mais elevada, denominada *Level A – Certified Projects Director*, voltada para executivos e diretores de projetos, interessados no desenvolvimento de competências em gestão de programas e de portfólios, até o *Level D - Certified Project Management Associate*, fase inicial do processo de certificação do IPMA. Mais de 170.000 profissionais, ao redor do mundo foram certificados pelo IPMA até o final de 2012 (IPMA, 2013).

2.1.4.3 *Australian Institute of Project Management*

O *Australian Institute of Project Management - AIPM*, fundado em 1976, foi inicialmente concebido para funcionar como um fórum de gestores, interessados na disseminação das boas práticas em gerenciamento de projetos, em todo os segmentos econômicos de seu país de origem (AIPM, 2013).

Dentre suas várias alianças locais e internacionais, destaca-se a que foi instituída com o IPMA, em 2009, buscada em razão dos objetivos comuns das duas associações mas, sobretudo visando dar ao AIPM uma escala global, sendo uma das mais de cinquenta associações, espalhadas pelo mundo, vinculadas ao IPMA (AIPM, 2013).

A primeira edição do conjunto de standards do AIPM – *AIPM Professional Competency Standards for Project Management* (AIPM, 2010) - foi publicada em 1996. Em 2004, foi publicada uma segunda edição e, em 2010, a terceira e última, ainda em vigor.

2.1.4.4 *Association for Project Management*

A *Association for Project Management - APM* é uma associação de origem inglesa, formada, a partir da iniciativa de engenheiros e gestores daqueles país, em 1972, com o propósito de desenvolver e promover as atividades de gerenciamento de projetos, programas e portfólio. Com pouco mais de 20.000 membros, entre sócios individuais e corporativos, sua atuação é mais local, se comparada à de outros institutos. Entretanto, sua recente associação com o IPMA visa, entre outros aspectos, a busca por uma representatividade maior em relação aos patamares atuais, visando, inclusive uma maior notoriedade internacional (APM, 2013).

A abordagem da APM é consolidada, como nos demais institutos, em um corpo de conhecimento denominado *APM Body of Knowledge* (APM, 2012), atualmente em sua 6ª edição, que pretende ser um guia, de modo geral, cobrindo todas as características dos empreendimentos, independentemente de sua natureza e complexidade. A abordagem do *APM Body of Knowledge* (APM, 2012) é orientada pelas suas dimensões do profissionalismo – *The Five Dimensions of Professionalism* – que compreende:

- **Escopo:** O *APM Body of Knowledge* define o conhecimento necessário para gerenciar qualquer tipo de projeto, o que é sustentado por inúmeros padrões e métodos de gerenciamento de projetos;
- **Profundidade:** O *APM Competence Framework* fornece um guia para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos, mapeando as

competências e as habilidades necessárias ao desenvolvimento pleno de um gestor de projetos;

- **Certificações:** as credenciais profissionais oferecidas pela APM são mecanismo de reconhecimento profissional, a nível mundial, já que encontram-se alinhadas com o nível 4 de certificação do IPMA;
- **Compromisso:** o comprometimento com o contínuo desenvolvimento profissional é fundamental para o desenvolvimento de boas práticas profissionais e o desenvolvimento da carreira;
- **Responsabilidade:** a adesão a um Código de Conduta Profissional da APM define os padrões éticos esperados de um gerente de projetos. A adesão a um conjunto de padrões comportamentais distinguirá um bom profissional de gerenciamento de projetos dos demais.

2.1.4.5 The Engineering Advancement Association of Japan

O *The Engineering Advancement Association of Japan – ENAA* é, como outras organizações voltadas ao gerenciamento de projetos, uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1978, no Japão, com suporte do então Ministério do Indústria e Comércio daquele país, cujo foco de atuação é suportar o desenvolvimento tecnológico, bem como promover o desenvolvimento técnico (ENAA, 2013).

Pela sua própria natureza, uma associação de engenheiros, este organismo é voltado à projetos dessa área, sendo sua principal referência o documento denominado *Model Form-International Contract for Process Plant Construction* (ENAA, 2010), cuja primeira publicação data de 1986, com última revisão realizada em 2010, sua última edição. O principal propósito deste conjunto de padrões são projetos da área de engenharia e, em particular, a construção de usinas de geração de energia, problema extremamente crítico para o desenvolvimento daquele país (ENAA, 2013).

Com a participação de 168 empresas, dos mais diversos segmentos de engenharia, o *ENAA Model Form* foi concebido com o propósito de estabelecer as bases para um relacionamento mais equânime entre contratantes e contratados, ao longo da implementação das diversas fases dos projetos de engenharia.

Concluindo essa descrição sobre os diversos institutos e organizações dedicados ao desenvolvimento das práticas em gerenciamento de projetos, apresenta-se o Quadro 3, com um resumo das abordagens tratadas neste estudo.

Quadro 3 – Principais associações de gerenciamento de projetos e seus métodos

Instituto	Conjunto de Métodos/Versão	País de Origem	Foco Metodológico
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge - PMBOK, 2013 – 5ª. Edição</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB3 – IPMA Competence Baseline – 2006 - 3ª. Edição</i>	União Européia	Gestão geral de projetos
<i>Australian Institute of Project Management</i>	<i>AIPM – Professional Competency Standards for Project Management – 2010 – Versão 1.12</i>	Austrália	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge - 2012 - 3ª. Edição</i>	Reino Unido	Gestão geral projetos
<i>Japan Project Management Forum</i>	<i>ENAA Model Form – International Contract for Process Plant Construction – 2010 – 3ª. Edição</i>	Japão	Gestão de projetos da área de construção

FONTE: Patah (2010), p 31. Adaptado e atualizado pelo autor.

2.1.5 Uma análise comparativa entre as diversas abordagens

As diversas abordagens de gerenciamento de projetos, difundidas pelos mais diversos institutos, guardam alguma semelhança entre si. É possível verificar-se que as características da abordagem do PMI, contida no PMBOK, é mais genérica, tratando o gerenciamento de projetos por áreas de conhecimento, através de um conjunto de processos. Sua pretensão é atingir às necessidades dos mais diversos tipos de projeto, independentemente de sua natureza específica, complexidade ou grandeza. Entretanto, como destaca Patah (2010), a complexidade dos seus processos pode, de alguma forma, comprometer a usabilidade daquela abordagem, uma vez que nenhum tratamento específico é dado à escalabilidade, aspecto relacionado à dimensão dos projetos (PMI, 2013; PATAH, 2010).

De outro lado, o IPMA, com uma abordagem em competências, busca atender aos anseios dos gestores, que buscam uma visão menos prescritiva, como a proposta pelo PMI, constituindo-se numa fonte alternativa bastante interessante, sobretudo para àqueles que buscam referências para o desenvolvimento de perfis profissionais mais fortemente relacionadas aos aspectos humanos da gestão, já que explora aspectos relacionados às

competências do gerente de projetos (IPMA, 2013; PATAH, 2010).

Embora pouco conhecidos no Brasil, vale mencionar os padrões disseminados pelo AIPM, que também tem ênfase nos aspectos humanos do gerenciamento de projetos, tal como os difundidos pela APM. Este último, trata de aspectos interessantes, que o distingue das abordagens do PMI, por exemplo, por abordar a questão do valor do gerenciamento de projetos para as organizações, seus aspectos estratégicos, como também trata da implantação de escritórios de projetos, tema muito difundido nas rodas de profissionais, mais pouco estruturado, em termos de estratégias de implementação (AIPM, 2013; APM, 2013; PATAH, 2010).

Embora mais específico, o ENAA, padrão japonês de gerenciamento de projetos, é voltado a tratar dos aspectos técnicos e contratuais dos projetos de engenharia, tendo, por esta razão, uma aplicação mais restrita do que os demais métodos de gerenciamento de projetos, conforme destaca Patah (2010). Entretanto, caso fosse mais disseminado, seria de grande utilidade, por exemplo, no Brasil, assegurando aos contratos entre governos e empreiteiras um mecanismo de maior transparência, por muitas vezes demandado pela sociedade brasileira.

2.1.6 Um elemento comum em todas as abordagens: o sucesso em projetos

Nos tópicos anteriores tratou-se da evolução do conceito de Gerenciamento de Projetos, sua inserção como disciplina acadêmica e a abordagem dos principais institutos de gerenciamento de projetos. Neste sentido, apontou-se sua jovialidade como disciplina acadêmica, mas com o auxílio de pesquisas de outras áreas da administração, tentou-se demonstrar seu potencial para ser alçada, rapidamente, a um campo de estudo com muita diversidade e riqueza (BREDILLET, 2010b).

Um elemento comum, implicitamente buscado em todas as abordagens analisadas, diz respeito à busca pelo sucesso dos empreendimentos. Entretanto, há um sentimento crescente de que os projetos são diferentes entre si e, portanto, o seu sucesso pode ser avaliado de diferentes formas, o que pode requerer diferentes competências para o seu efetivo gerenciamento (SHENHAR & DVIR, 2007; MÜLLER & TURNER, 2007; CRAWFORD, HOBBS & TURNER, 2005; CRAWFORD, 2005;).

Tradicionalmente, os projetos são avaliados segundo seu desempenho em prazo, custo e qualidade, entretanto, não existe um consenso entre os pesquisadores da área, pois outros fatores, como o contexto interno da organização e o ambiente no qual o projeto é executado, podem influenciar na percepção dos resultados e do sucesso do projeto (BERSSANETIA, CARVALHO & MUSCAT, 2012).

Dentre as formas propostas na literatura para avaliação do sucesso em projetos, a mais clássica, certamente, é aquela baseada no “Triângulo de Ferro”, composto pelos

critérios custo, tempo e qualidade. Nessa perspectiva, o sucesso do empreendimento estaria assegurado, desde que não houvesse um distanciamento das três perspectivas apontadas, ou seja, o sucesso estaria caracterizado pela integralização das entregas previstas, segundo seus critérios de aceite, em determinado prazo e com determinado custo (BERSSANETIA, CARVALHO & MUSCAT, 2012; MEREDITH & MANTEL, 2000; PINTO & SLEVIN, 1988).

Embora alguns autores, como Pinto e Slevin (1988), reconheçam que a representação em forma de triângulo, contendo as três restrições do projeto – prazo, custo e qualidade – seja um recurso bastante ilustrativo e didático, outros os julgam excessivos, enquanto outros o julgam incompletos (BERSSANETIA, CARVALHO & MUSCAT, 2012; YU, FLETT & BOWERS, 2005; PINTO & SLEVIN, 1988).

Vários autores consideram a necessidade da abordagem de outras questões abordadas para avaliar o sucesso de um empreendimento, reconhecendo o triângulo como uma representação demasiadamente simplista, para representar a complexidade da interação dos diversos fatores em um projeto. Critérios adicionais, como, por exemplo, lucratividade, sucesso do negócio e atendimento às expectativas dos mais diversos *stakeholders* também deveriam ser abordados (SHENHAR, LEVY & DVIR, 1997; PINTO & MANTEL, 1990).

Aprofundando a questão, Avots (1984), destaca que questões meramente formais, definidos nos contratos, relativos aos projetos, tendem a ter sua importância reduzida ao longo tempo, sendo o sucesso avaliado mais na perspectiva de quanto as entregas do empreendimento satisfizeram as necessidades de seus usuários.

Agarwal e Rathod (2006), corroborando os estudos de Shenhar, Levy e Dvir (1997) e de Pinto & Mantel (1990), sugerem que o sucesso de um projeto deve estar alicerçado em dois conjuntos distintos de aspectos: o primeiro relativo às características internas da organização, como escopo, cronograma e orçamento do empreendimento e, o segundo, deve estar relacionado à satisfação do cliente em relação ao resultado do projeto.

Esta visão é compartilhada por Chan e Chan (2004) que, após extensa pesquisa na literatura acadêmica sobre o tema, propõem dimensões adicionais aos critérios básicos, como o atendimento à expectativa dos *stakeholders*, de questões relacionadas à saúde, segurança e meio-ambiente, além do valor comercial gerado pelo projeto. Essa perspectiva multidimensional proporciona uma avaliação por diferentes ângulos, por diversos interessados, o que pode levar, em última instância, a diferentes opiniões sobre o sucesso do projeto, dependendo da perspectiva adotada.

Na mesma linha trabalham Shenhar e Dvir (2007), ao proporem agregar às dimensões básicas, correspondentes às metas de tempo e custo, por eles denominadas de eficiência, outras quatro, relacionadas ao impacto para o cliente, o impacto para a equipe, o sucesso do negócio e a preparação para o futuro.

Mais recentemente, Aubry e Hobbs (2011), investigando os impactos dos projetos nas organizações, organizaram a literatura em dois grupos: primeiramente, numa perspectiva econômico-financeira, encontram-se os autores que avaliam o desempenho dos projetos em razão do desempenho financeiro da organização. De outro lado, estão os que foram designados por Aubry e Hobbs (2011) como pertencentes à uma corrente pragmática, que avaliam o projeto por meio de seus fatores críticos de sucesso (GUEDES, 2012; AUBRY & HOBBS, 2011;).

Embora muitos autores, como Shenhar e Dvir (2010), advoguem em favor dos projetos como propulsores da criação e sustentação de vantagens competitivas, a perspectiva de avaliação do sucesso dos projetos pelo desempenho do negócio, também denominada de perspectiva econômica, não foram encontradas na literatura pesquisada referências que possam sustentar esta tese como definitiva, em razão dos resultados obtidos serem, do ponto de vista estatístico, pouco significativos, em razão das limitações dos métodos e das amostras utilizadas. Trata-se de uma dificuldade intrínseca à natureza do problema de pesquisa em buscar evidências de uma influência direta da gestão de projetos no resultado financeiro das organizações, que exige uma perspectiva de análise mais holística, conforme ilustrado na figura 3 (GUEDES, 2012; SHENHAR & DVIR, 2010; MORAES & LAURINDO, 2008; THOMAS & MULLALY, 2008; DAI & WELLS, 2004; IBBS, REGINATO & KWAK, 2004).



Figura 3 – Possíveis Dimensões de Avaliação do Sucesso em Projetos

FONTE: GUEDES (2012 p. 23) – Adaptado de SHENHAR & DVIR (2010).

Ibbs e Kwak (2000a e 2000b) demonstraram uma correlação positiva entre a maturidade em gestão de projetos e o desempenho das organizações estudadas. Moraes e Kruglianskas (2010), de seu lado, não conseguiram evidenciar, respeitados os rigores estatísticos, a mesma tese. Ainda que não haja consenso entre os diversos autores, parece razoável admitir, mesmo com algumas reservas, que haja alguma uma correlação entre o desempenho das organizações e a maturidade dos processos de gestão desses empreendimentos (IBBS & KWAK 2000a e 2000b; MORAES & KRUGLIANSKAS, 2010; GUEDES, 2012).

Já na perspectiva da corrente pragmática, Fortune e White (2006) propuseram um quadro resumo, após extensa revisão da literatura, que sintetiza os fatores críticos de sucesso de um projeto.

Neste trabalho foi adotada uma perspectiva ampliada sobre o sucesso, alinhada com as proposições de Shenhar e Dvir (2007), combinadas com as proposições de Fortune e White (2006). O êxito do projeto será avaliado por meio de seu desempenho técnico, além de também ser mensurado a partir dos benefícios gerados para o cliente, para a equipe do projeto, além dos seus impactos sobre o negócio da organização executora do empreendimento. Complementando essa perspectiva, o sucesso será alcançado, segundo Fortune e White (2006), pelos níveis adequados de maturidade dos processos de gerenciamento, necessários, em certa profundidade, para atingir-se à plena satisfação dos fatores críticos de sucesso. O quadro 4, apresentado a seguir, consolida a visão destes autores.

Quadro 4 – Sumário dos Fatores Críticos de Projetos

Componentes do Projeto	Fatores Críticos de Sucesso Associados
Metas e Objetivos	<i>Business Case</i> bem formulado, com objetivos realistas e claros
Monitoramento do Desempenho	Efetivo monitoramento e controle, contemplando o planejamento do encerramento do projeto, admitindo a possibilidade de aceitação, revisão ou, até mesmo, do insucesso
Tomada de Decisão	Existência de suporte da alta administração, apoiando gerente competente, que exerça liderança. Plano de projeto realista e, permanentemente atualizado, baseado em estimativas realistas. Correta escolha de referências anteriores, bem como de ferramentas e metodologias
Transformações	Disponibilidade de equipe qualificada e em número suficiente para atender às demandas do projeto
Comunicação	Existência de efetiva comunicação bem como mecanismos de feedback

Ambiente	Estabilidade política, influências ambientais controladas, experiências passadas utilizadas para o aprimoramento contínuo, estrutura e cultura organizacional adequadas, além de capacidade de adaptação
Fronteiras	Porte do projeto, nível de complexidade, <i>stakeholders</i> e duração
Recursos	Orçamento adequado, recursos em quantidade suficiente e corretamente alocados, treinamento, familiaridade com a tecnologia utilizada, bom desempenho de fornecedores
Continuidade	Envolvimento dos clientes e usuários, apreciação e análise das diferentes perspectivas; patrocinador atuante, gerenciamento efetivo da mudança e dos riscos

FONTE: FORTUNE & WHITE (2006), GUEDES (2012) – Adaptado pelo autor.

2.1.7 A Abordagem Estratégica de Projetos: Gerenciamento de Programas e Portfólio

O crescimento do gerenciamento de projetos vem sendo constatado a cada dia nas organizações. Na perspectiva estratégica de utilização do gerenciamento de projetos, segundo Archibald (2005), é que surgem outros temas, todos igualmente relacionados ao tema central, dentre eles o gerenciamento de programas, de portfólio, escritório de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos, visando a geração de benefícios aos mais diversos *stakeholders*.

Na mesma medida, verifica-se igual crescimento, da parte dos institutos de gerenciamento de projetos, em oferecer suporte ao gerenciamento de programas e portfólios, através de seus padrões globais, como é o caso do PMI. Reconhecendo a necessidade de uma melhor articulação entre projetos, muito mais próximos da operação das organizações, e as estratégias, surgem, no âmbito do PMI, os padrões para gerenciamento de programas e portfólios: *The Standard for Program Management* e o *The Standard for Portfolio Management*. Lançados em 2005, na forma de *draft*, eles foram formalmente lançados durante o *PMI Global Congress*, em 2006, na Espanha (PMI, 2013a; PMI, 2013b, PMI, 2013c).

A análise de definição do conceito de Programa, conforme proposta pelo PMI (2013b), permite que se observe a mudança da ênfase da gestão, que passa do operacional ao estratégico:

“Programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de maneira coordenada de forma a obter benefícios e controles que não seriam alcançados se os mesmos fossem

empreendidos individualmente” (PMI, 2013b, p. 4).

Assim, programas são constituídos por conjuntos de projetos e outros esforços, relacionados entre si pelo compartilhamento de recursos. No gerenciamento de programas, os projetos componentes são iniciados, e a gestão do programa tem por papel fundamental coordenar os esforços por entre os diversos projetos, assegurando a geração de benefícios continuados à organização executora. Suas funções fundamentais incluem, entre outras responsabilidades, o planejamento do programa, a identificação dos benefícios a serem gerados, o controle da interdependência entre os vários projetos componentes, além do monitoramento das contribuições dos projetos e de todo o trabalho, de modo geral, na consolidação dos resultados a serem alcançados (PMI, 2013b).

Destaca ainda o PMI (2013b) que um programa pode incluir em seu escopo esforços, por exemplo, em operações continuadas (processos) que estejam fora do contexto dos projetos contidos no Programa.

O gerenciamento adequado dos programas de uma organização permitirá, segundo Muto et al (2008), além do alcance dos objetivos estratégicos e demais resultados relacionados, o gerenciamento de *stakeholders* e a governança do programa, assegurando, entre outros aspectos uma melhor integração e otimização de custos; melhor distribuição dos recursos alocados; maior controle sobre o cronograma dos diversos empreendimentos relacionados entre si; além de uma integração entre as entregas e dos benefícios gerados pelos projetos, mitigando, em última instância, a exposição aos riscos relacionados aos diversos empreendimentos (MUTO, MUTO, NEVES, ARAÚJO, 2008).

Além disso, o gerenciamento de programas trata, de modo mais específico, do gerenciamento de benefícios, além do gerenciamento de *stakeholders* e da governança do programa, temas indispensáveis no gerenciamento de empreendimentos relacionados entre si, de modo a garantir que programas e projetos estejam alinhados com os objetivos organizacionais, através de uma composição mais adequada da carteira de investimentos, visando uma coordenação mais eficiente e um uso mais racional dos recursos (PMI, 2013b).

O enfoque estratégico fica ainda mais explícito quando se passa a analisar o gerenciamento de portfólios de projetos, a partir, primeiramente, de sua própria definição, de acordo com o PMI (2013c):

“Portfólio é uma coleção de componentes, formado por programas, projetos ou operações que são gerenciadas em grupo para o alcance de objetivos estratégicos” (PMI, 2013c, p. 3).

A figura 4, apresentada a seguir, ilustra o relacionamento entre projetos,

programas e portfólio:

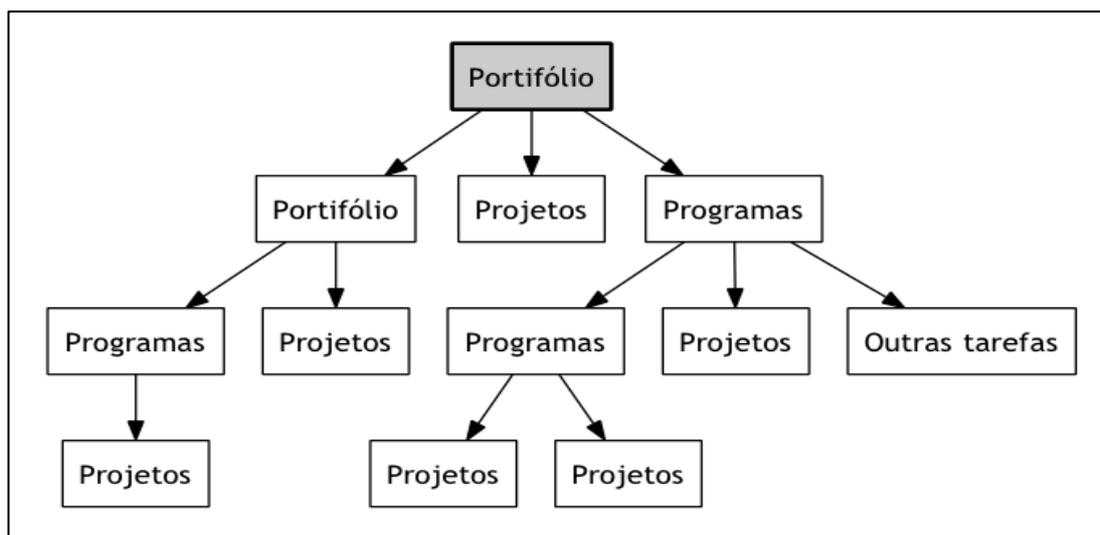


Figura 4 – Relacionamento entre Projetos, Programas e Portfólio

FONTE: PMI (2013b p 11) – Traduzido e Adaptado pelo autor.

O enfoque do gerenciamento de portfólio de projetos é explorar o relacionamento de uma coleção de projetos, programas, sub-portfólios, bem como operações de rotina que, agrupados, visam facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho, a fim de alcançar os objetivos estratégicos do negócio da organização executora (PMI, 2013c).

Pode-se afirmar que vive-se uma “segunda onda” do gerenciamento de projetos. Enquanto na “primeira onda”, o gerenciamento de projetos tinha sua ênfase voltada à teoria das restrições, baseadas no escopo, prazo, custo e qualidade, no gerenciamento de programas e, sobretudo, no gerenciamento de portfólios, o foco é desviado, visando assegurar que se estará a desenvolver os projetos certos, no sentido da escolha dos projetos que propiciarão maiores ganhos à organização. É o resultado da mudança de foco da eficiência para a eficácia, no ambiente de gerenciamento de projetos. Em outras palavras, o portfólio retrata as prioridades estratégicas de uma organização, refletindo suas escolhas em termos de seus investimentos e alocação de recursos. Assim, ao gerir-se o portfólio de projetos de uma organização tenta-se assegurar que escolheu-se, para compor o portfólio, os projetos, programas e outros esforços, que constituirão o melhor arranjo possível de alocação de recursos, visando maximizar o retorno, em termos do alcance das metas estratégicas (RABECHINI JR, MAXIMIANO & MARTINS, 2005).

O Quadro 5 apresenta uma visão comparada das principais características de projetos, sintetizando a abordagem de gerenciamento de programas e portfólios de projetos, partir de diferentes enfoques de análise. Pode-se perceber que o Padrão de Gerenciamento de Programas do PMI diferencia-se do Padrão para Gerenciamento de Projetos, por proporcionar uma visão de mais alto nível dos projetos componentes do

programa, indicando um viés gerencial voltado para a gestão estratégica da organização. Por outro lado, o gerenciamento de portfólio visa tornar a organização capaz de alinhar o portfólio, conjunto de programas e projetos, aos objetivos estratégicos da organização executora. Um portfólio de projetos pode constituir-se em dos indicadores possíveis, para que podem revelar o verdadeiro objetivo de uma organização, sua direção e seu grau de tolerância ao risco” (PMI, 2013c).

Quadro 5 – Uma Visão Comparativa entre Projetos, Programas e Portfólios

Característica	Projeto	Programa	Portfólio
Escopo	Possuem escopo mais restrito, com <i>deliverables</i> específicos. A mudança é controlada, visando mantê-la em níveis mínimos.	Em geral, têm escopo mais amplo, que pode ser alterado para contemplar as expectativas da organização. A mudança é esperada e os gestores chegam mesmo a promovê-la.	Têm escopo no negócio da organização, que pode ser alterado em função das metas estratégicas organizacionais. As mudanças são continuamente monitoradas, dentro do ambiente mais amplo.
Sucesso	O sucesso é avaliado em termos do atendimento ao orçamento, no prazo previsto e no escopo estabelecido.	O sucesso é avaliado em termos do retorno financeiro – <i>ROI (Return of Investment)</i> , por exemplo – além da geração de novas capacidades e benefícios entregues.	O desempenho é avaliado em termos do valor agregado aos componentes do portfólio.
Estilo de Liderança	O estilo de liderança é direcionado na entrega das tarefas, como meio de atingir-se o sucesso.	A liderança exerce seu papel, sobretudo na gestão dos relacionamentos e eventuais conflitos. O gerentes de programa fazem a mediação entre os diversos interesses dos <i>stakeholders</i> .	A liderança é exercida no sentido de propiciar valor para a tomada de decisão no nível do portfólio.
Foco Gerencial	O papel do gerente de projetos, na condução das equipes de técnicos e especialistas, é estimulá-los a utilizarem, em benefício do projeto, suas	O papel do gerente de programas é liderar os gerentes de projetos, fornecendo-lhes visão e mais capacidade de conduzir suas equipes e os	Os gerentes de portfólio podem, eventualmente, gerenciar funcionários de apoio, por exemplo, no nível do <i>PMO – Project Management Office</i> . Seu papel está relacionado a prover percepção ampla e

	competências e habilidades.	empreendimentos.	síntese dos resultados dos diversos projetos.
Planejamento	O planejamento é conduzido de forma detalhada, visando a entrega dos produtos do projeto.	Aos gerentes de programa cabe criar planos de alto nível, visando cada um dos projetos componentes.	Os gerentes de portfólio criam processos de gestão visando avaliar o valor agregado ao portfólio.
Monitoramento e Controle	O foco são as tarefas em execução e os produtos do projeto, com seus parâmetros de performance: escopo, funcionalidades, padrões de qualidade, cronograma e consumo de recursos.	O foco gerencial do controle é o andamento dos projetos, no contexto da estrutura de governança.	Os objetivos do gerente de portfólio, em termos do controle, são assegurar a geração de valor agregado e o alinhamento dos projetos à estratégia.

FONTE: PMI (2013b, p. 8) – Traduzido e adaptado pelo autor.

2.1.8 Os Escritórios de Projetos como Indutores da Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A abordagem por projetos e, porque não, por programas e portfólios tem sido uma resposta de várias organizações, inseridas em um ambiente de mudanças constantes, com desafios crescentes a cada dia, onde estão situados clientes cada vez mais exigentes. Rodrigues, Rabechini Jr e Csillag (2006) destacam que em função desse ambiente turbulento, duas questões vem ganhando força em publicações especializadas: o primeiro deles refere-se às questões sobre os Escritórios de Projetos (*Project Management Office – PMO*) e sua inserção nas organizações; o segundo tema é relativo à maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. O destaque deve-se ao fato de que ambos os temas estão relacionados à obtenção de melhores taxas de sucesso nos empreendimentos, tema tratado no tópico anterior.

Neste sentido, os escritórios de projetos, na medida em que surgem como estruturas formais, podem auxiliar as organizações na melhoria do processo de gestão de seus projetos, independentemente de sua natureza, minimizando todos os riscos inerentes, seja pelo fornecimento de metodologias de gerenciamento de projetos ou pela redução do conflito resultante da competição por recursos entre os diversos projetos e pelas operações de rotina. Já a temática relativa à maturidade em gerenciamento de projetos, do seu lado,

apresenta-se como um caminho para a compreensão sobre processo de aquisição de boas práticas em gerenciamento de projetos na organização, em sua busca pelo aprimoramento contínuo. Dessa forma, “ambos os assuntos são importantes para elevar a competitividade das organizações intensivas em gerenciamento de projetos” (RODRIGUES, RABECHINI JR & CSILLAG, 2006 p. 274).

Neste tópico será explorada a questão dos escritórios de projetos e sua correlação com a maturidade dos processos de gerenciamento. Ambos os temas vêm sendo tratados, na literatura pesquisada, de forma isolada, indicando a existência de uma lacuna a ser explorada. Em um tópico mais específico, apresentado no próximo item deste referencial teórico desta pesquisa, a questão maturidade em projetos será abordada com maior nível de detalhe.

Explorando, numa primeira perspectiva, a definição de escritório de projetos, tema sobre o qual não existe um consenso muito claro, optou-se por adotar neste estudo a definição de escritório de projetos proposta por RODRIGUES, RABECHINI JR & CSILLAG, 2006, que retrata de modo amplo o conceito que se pretende estudar:

”Os escritórios de projetos representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle. Além disso, são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, através de um sistema de feedback que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina no seio da organização”
RODRIGUES, RABECHINI Jr & CSILLAG, 2006, p. 276).

É um conceito que sintetiza a visão de vários autores, como Kendall e Rollins (2003) e Bernstein (2000), que defendem uma função mais nobre para o escritório de projetos que passa, de mero provedor de metodologia e ferramentas padrão, para àquele que pode influenciar no processo de seleção de projetos, balizados pelos investimentos necessários, o consumo de recursos, além da avaliação e definição de objetivos estratégicos a serem alcançados (RODRIGUES, RABECHINI JR & CSILLAG, 2006; KENDALL & ROLLINS, 2003; BERNSTEIN, 2000).

Não existe um padrão na literatura para as nomenclaturas utilizadas para designar os escritórios de projetos nas organizações. Project Office, PMO, Escritório de Suporte a Projetos estão entre as designações utilizadas. Uma das razões pode ser o fato de que não existe um único tipo de escritório de projetos, para atender as necessidades gerais de uma

organização. A adoção de um dos diferentes tipos dependerá do estágio de maturidade em gestão de projetos, em que se encontra a organização (CASEY e PECK, 2001; RODRIGUES, RABECHINI JR, CSILLAG, 2006).

Casey e Peck (2001) descrevem três tipos fundamentais de escritórios de projetos nas organizações, voltados para a solução de problemas específicos:

- **Estação Meteorológica** – tipo de escritório voltado para o acompanhamento de projetos, para a produção de relatórios de acompanhamento e a produção de indicadores, sem, no entanto, influenciá-los. Recomendados para organizações em que o ambiente de projetos ainda se mostra confuso, seja pela ausência de padronização dos jargões técnicos utilizados, seja pelas diversas formas de reportar o desempenho dos empreendimentos;
- **Torre de Controle:** estrutura organizacional voltada à empresas que enfrentam problemas de treinamento e capacitação de pessoal; que dispõem de metodologias, por vezes custosas, mas que não são utilizadas pelas equipes de projetos, que se deparam com a substituição constante de ferramentas, métodos e técnicas e que ainda têm, nos escalões mais elevados, uma percepção distorcida ou equivocada sobre gerenciamento de projetos. Este tipo de estrutura atua, fornecendo direção aos gerentes de projetos, segundo a metáfora da torre de controle de aeroportos: cada piloto é responsável pelo seu vôo, mas a navegabilidade é fornecida pela torre de controle de cada aeródromo.
- **Esquadrão de Comando:** solução adequada às empresas fortemente orientadas a projetos, em que treinamento e capacitação tornam-se fatores críticos de sucesso. O papel do gerente do escritório de projetos, neste caso, é significativamente mais preponderante que nos demais tipos. Sua atuação, em relação aos gerentes de projeto, sob sua responsabilidade, é prescritiva, a fim de assegurar uma condução uníssona de todos os projetos, independentemente do grau de senioridade de cada gerente.

Baseado em Rodrigues, Rabechini Jr e Csillag (2006), apresenta-se a seguir o quadro 6, onde é proposto um resumo teórico das características dos escritórios de projetos, em forma de síntese das abordagens de diversos autores. A principal característica da tipologia proposta é que tanto a organização, quanto seus escritórios de gerenciamento de projetos, à medida que evoluem em suas competências, produzem diferentes níveis de agregação de valor ao negócio. Assim, nos estágios iniciais, o foco predominante é projeto, sendo o papel preponderante de supervisão, com o propósito de

assegurar a aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos. Avançando para um segundo estágio, o foco passa aos múltiplos projetos e/ou programas, na busca do desempenho de forma agregada dos diversos projetos. Por fim, no terceiro nível, o foco volta-se ao portfólio e a busca volta-se para o alinhamento entre os projetos com as estratégias organizacionais (RODRIGUES, RABECHINI JR & CSILLAG, 2006; CASEY e PECK, 2001; RAD, 2001).

Quadro 6 – Proposta de Tipologia para Escritórios de Projetos nas Organizações

Nível	Tipo de Escritório	Foco	Função Principal
1	Escritório de Apoio a Projetos	Apoio à gestão de projetos específicos	Utilizado nas áreas funcionais da organização, é uma estrutura de suporte ao uso de recursos em projetos
2	Escritório de Gerenciamento de Projetos	Suporte à programas e/ou múltiplos projetos	Disseminador de boas práticas em gerenciamento de projetos, fornecendo suporte metodológico aos gerentes de projeto bem como ao acompanhamento do desempenho dos projetos.
3	Diretoria de Projetos	Voltado à gestão de portfólio de projetos	Estrutura voltada à gestão de projetos estratégicos da organização. Além de prover recursos aos projetos é diretamente responsável pelo seu sucesso.

FONTE: RODRIGUES, RABECHINI JR, CSILLAG (2006) - Adaptado pelo autor.

Pesquisa conduzida por Rodrigues, Rabechini Jr e Csillag (2006), entre alunos do curso de MBA em Administração de Projetos da FIA, e do Curso de Especialização em Gestão de Projetos, da Fundação Vanzolini, vinculada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, contemplou uma amostra de 86 entrevistados, que trataram de 66 questões relativas à relação entre maturidade em gerenciamento de projetos e escritório de projetos, revelou dados bastante expressivos, no sentido da existência da correlação dos dois fenômenos.

A amostra obtida foi, predominantemente, composta por gerentes (77%), que possuem, em sua grande maioria (81%), mais de 10 anos de experiência profissional. Relativamente às empresas em que estes profissionais atuam, 48% faturavam mais de US\$ 100 milhões por ano, 26%, entre US\$ 10 e US\$ 100 milhões anuais e, as demais (26%), até US\$ 10 milhões anuais. Tratava-se de empresas, na maioria do universo pesquisado (44%), de médio/grande porte, em função do número de empregados estar situado entre 100 e 1.000 funcionários. Cerca de 39% das empresas indiretamente tratadas no estudo possuíam mais de 1.000 empregados. Marcadamente, o setor industrial, juntamente com o de tecnologia da informação e bancário, foram os setores que predominaram na amostra

obtida, correspondendo a cerca de 59% do universo de pesquisa (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

Segundo Rodrigues *et al* (2006), quando indagados sobre o nível de investimento em gerenciamento de projetos, 43% declaram desconhecer os valores investidos e 61% não sabem informar quanto planeja-se investir no prazo de um ano adiante à época da pesquisa. Esta informação, de acordo com os autores, pode ter revelado uma disfunção, dado que a imensa maioria dos entrevistados é composta por gerentes em suas empresas.

Quanto à maturidade em gerenciamento de projetos, foram abordadas três dimensões da questão: a organização, os indivíduos e as equipes de projetos. Relativamente à dimensão organizacional, a pesquisa revelou que 66% dos entrevistados revelaram que em suas organizações as estratégias são implementadas por meio de projetos, sendo 71% a incidência das respostas positivas à questão sobre o alinhamento dos projetos à estratégia das organizações tratadas no estudo. Apesar disso, destacaram os autores, 43% indicam que os processos de gerenciamento de projetos encontravam-se num estágio incipiente, sendo que 46% admitiram que não foram identificados avanços recentes na implementação dos processos de gerenciamento de projetos (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

Destacam ainda Rodrigues, Rabechini Jr e Csillag (2006) que foi possível perceber, no universo pesquisado, que tal como ocorre em outras organizações, dispense-se mais tempo com a execução dos projetos do que com o seu planejamento. Somente 48% apontam para um empenho da organização no acompanhamento do projeto, entretanto 46% indicaram uma baixa cultura em gerenciamento de riscos. As respostas, conforme destacam os autores do trabalho, parecem denotar um baixo nível de maturidade em gestão de projetos.

Do ponto de vista das equipes de projeto, foi possível observar, pela percepção dos entrevistados, que uma parcela significativa dos times de projetos demonstram engajamento nos projetos (57%), mostrando-se igualmente empenhadas em buscar o sucesso do ponto de vista técnico (72%), relativamente ao cumprimento de prazos e observância do orçamentos dos empreendimentos. Além dessa constatação, 68% dos reconhecem o compromisso das equipes com a qualidade dos produtos contratados (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

Passando à análise da dimensão indivíduos, que contemplou questões relacionadas à carreira, à capacitação profissional e desenvolvimento pessoal, constatou-se que 72% dos entrevistados admitiram não haver, nas organizações a que pertenciam, uma estratégia clara, visando à certificação profissional dos seus gerentes de projeto, deixando transparecer que a busca por certificações profissionais é mais um anseio individual dos profissionais, em busca de valorização no mercado, do que uma demanda institucional. Mais da metade dos entrevistados, 54%, apontaram para a falta de um planejamento de

carreira dos gestores de projetos, indicando, talvez, uma certa desvalorização da carreira dos gerentes de projeto nas organizações analisadas (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

Passando agora à análise das questões relativas à caracterização dos escritórios de projetos, foram obtidas, do total de entrevistados, 78 respostas às questões relativas à caracterização dos escritórios de projetos. Foi utilizada para avaliação deste tópico, a tipologia apresentada no Quadro 6 – escritórios de apoio à projetos (Tipo I), escritório de apoio à programas (Tipo II) e escritórios de apoio à portfólios (Tipo III). Dos entrevistados, 47% indicaram que a organização em que trabalham possuem uma estrutura voltada ao gerenciamento dos projetos (Tipo I). Já para o caso dos escritórios com foco tático (Tipo II), 30% dos entrevistados revelaram ser este o foco das estruturas presentes em suas organizações. Por fim, estruturas do Tipo III foram identificadas por 14% dos respondentes. Apenas 9% dos entrevistados admitiram que em suas organizações não existe uma estrutura compatível com os modelos apresentados. Estes dados mostram-se consistentes com a literatura pesquisa pelos autores, que aponta para 53% dos escritórios de projetos localizados em estruturas funcionais ou voltadas para uma equipe de projetos. Já no nível de divisão, a literatura indica um percentual de 23%. No nível corporativo ou estratégico, estruturas mais voltadas ao gerenciamento de portfólios, a literatura levantada indica ser o caso de 24% dos casos analisados (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

No tocante ao volume de projetos sob os cuidados de uma estrutura específica, verificou-se igual consistência com a literatura sobre o tema. A maioria dos escritórios presentes nas organizações tem a conotação de uma estrutura da corporação. Dos respondentes à pesquisa, 46% indicaram ser da responsabilidade do escritório de projetos menos da metade do total de projetos da organização. Na avaliação de 25% dos entrevistados, a faixa de projetos gerenciados por uma estrutura central, fica situada entre 50% e 75%. Para a faixa superior a 75% do total de projetos da organização, 29% dos entrevistados revelaram ser este o caso de sua organização (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

A percepção de sucesso dos empreendimentos, entendido como o projeto entregue no escopo combinado, no custo e no cronograma acordados, foi apontado por apenas 42% dos entrevistados, que relacionaram o êxito dos empreendimentos à existência de uma estrutura voltada para o gerenciamento de projetos. A maioria dos respondentes à pesquisa, 55%, declarou que as taxas de sucesso permaneceram inalteradas. Ressalvam os autores, em relação à esta questão da pesquisa, que os resultados advindos de uma estrutura de projetos costumam demorar a se consumir. Portanto, como não foi avaliada a questão relativa ao tempo de implantação, poderá, eventualmente, estar havendo uma distorção da percepção na taxa de sucessos, em função

do tempo de implementação dos escritórios de projetos nas organizações consideradas no estudo. A literatura sobre o tema descreve que investimentos em estruturas de planejamento e controle costumam consumir certo tempo até que se possa constatar retorno em termos de desempenho organizacional (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

Finalmente, quando comparados pelos autores os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos com os diversos modelos de PMO, foi evidenciado que os modelos mais avançados de escritórios de projetos afetam, positivamente, os níveis de maturidade organizacionais. Destacam por fim, os autores, que no estudo que conduziram, quando comparado à literatura e às outros estudos mais recentes, revelou seu foco mais estratégico, diferenciando-se dos demais estudos, com enfoque mais tático. Reconhecem os autores que limitações do método escolhido, sobretudo no que tange à seleção dos elementos da amostra, não permite sua generalização (RODRIGUES, RABECHINI JR e CSILLAG, 2006).

2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

As diversas abordagens de gerenciamento de projetos, estudadas no tópico anterior, consolidam as boas práticas nessa área de conhecimento, utilizadas pelo mercado e referenciadas pelos principais autores, em seus estudos acadêmicos. Apesar de indicarem processos e abordagens específicas para a melhor condução dos empreendimentos rumo ao sucesso, não fornecem uma estrutura para conduzir a organização à plena maturidade no uso dessas boas práticas e nem mesmo à sua avaliação, já que não se configuram como uma metodologia (CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO, 2005).

Em razão do exposto, o objetivo desta seção é apresentar as bases conceituais para o tema maturidade em gerenciamento de projetos e seus diversos modelos de avaliação, tanto em termos de sua concepção teórica, quanto das diferentes formas de escalonar o nível de maturidade em projetos de uma organização.

Os modelos de maturidade em gestão de projetos, de acordo com Carvalho, Laurindo e Pessôa (2003), tem sua origem em Humprey (1989) que, baseado em suas pesquisas sobre o processo de desenvolvimento de projetos relacionados à área de tecnologia da informação, encontrou níveis distintos de maturidade, baseado, principalmente, nas atitudes gerenciais encontradas nas organizações pesquisadas. (CARVALHO, LAURINDO & PESSÔA, 2003; LAURINDO, CARVALHO & SHIMIZU, 2003; CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO, 2005).

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos tem como seu maior propósito, fornecer uma abordagem estruturada que permita às organizações compararem suas práticas de gerenciamento de projetos com as melhores práticas, de modo que seja possível identificar oportunidades para a melhoria dos processos de gestão de seus empreendimentos (GRANT & PENNYPACKER, 2006).

Patah (2004) refere-se ao grau de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização como a medida que informa o quanto esta organização já caminhou na busca pela excelência dos processos de gerenciamento. Nesta perspectiva, pode-se relacionar a questão da maturidade ao campo da aprendizagem organizacional, numa referência à proposta de Senge (1994), pois quanto mais uma organização se mostra capaz de gerenciar seus projetos, mais madura ela se encontra, no sentido da excelência de suas práticas de gestão de projetos.

Explorando um pouco mais a dimensão da maturidade pelo prisma do aprendizado organizacional, pode-se analisar a questão pelo lado do desenvolvimento de competências específicas no contexto do gerenciamento de projetos. A noção de competência é um conceito relacionado às atitudes, às habilidades e aos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados diferenciados, que devem ser analisadas sob três

ângulos distintos: no âmbito individual, da equipe de projetos e da empresa na qual se inserem (RABECHINI JR, 2005).

O primeiro vetor de análise, de acordo com Frame (1999) *apud* Rabechini Jr e Pessôa (2005), refere-se às aptidões e habilidades dos membros das equipes de projetos na solução das questões relativas a estes empreendimentos. A literatura tem tratado, desta perspectiva, de modo geral, referindo-se às habilidades específicas do gerente de projetos, como, por exemplo, liderança, capacidade de lidar com conflitos, negociação, entre outras (MAXIMIANO, 1988; CLELAND, 1999; RABECHINI JR & CARVALHO, 1999; RABECHINI JR, 2001; CLELAND & IRELAND, 2007; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Em relação às competências da equipe, segunda perspectiva sob análise, trata-se da capacidade dos times de projeto, em solucionar problemas complexos, em ambiente multidisciplinar. Sobre esta dimensão de análise, destaca-se o estudo de Thamhain *apud* Cleland e King (1988), no qual foi analisado o desempenho das equipes de projetos, à luz das características do ambiente, das oportunidades e ameaças, bem como dos estilos de liderança gerencial praticados na organização. Este estudo estabeleceu as bases teóricas para identificar as competências de equipes de projetos, bem como para a mensuração do seu desempenho (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Por fim, o terceiro vetor está relacionado às competências da organização, no sentido da criação de um ambiente adequado, para o envolvimento das equipes e dos indivíduos com o projeto, de forma eficaz. Trata-se do ambiente necessário, em termos estruturais, para que os projetos alcancem o sucesso, como também da trata-se da existência de processos bem definidos e integrados; de suporte gerencial e executivo adequados; de excelência comportamental e da ênfase em treinamento, a fim de que se possa criar a cultura em gerenciamento de projetos na organização. Esse vetor é a dimensão mais fortemente explorada na questão da maturidade em gerenciamento de projetos (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Conforme destaca Rabechini Jr (2005), uma abordagem mais contemporânea do gerenciamento de projetos amplia-se para além do enfoque tradicional, baseado na abordagem de escopo, tempo, custo e qualidade. O contexto mais atual destaca a influência dos mais diversos interessados no projeto, como de fato, já é abordado na mais recente edição do PMBOK (PMI, 2013a).

Considera também a presença dos fatores improváveis, tratado no capítulo sobre o gerenciamento de riscos dos projetos, área objeto de inúmeros estudos acadêmicos e que desperta grande interesse de gerentes de projetos e de empresas em geral. Hoje, pode-se mesmo dizer que a gestão de riscos é considerada como àquela que contribui, de modo significativo, para o sucesso dos empreendimentos (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & CARVALHO, 2012).

2.2.1 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A maior, dentre todas as perspectivas, exploradas por diversos autores para justificar o gerenciamento de projetos, é assegurar o seu sucesso. Os empreendimentos, atualmente em curso, demandam mais do que soluções de problemas técnicos relacionados à sua natureza específica. Os projetos de hoje em dia, na verdade, voltam-se para negócios mais rentáveis e também para a implementação de mudanças nas organizações. Reforçando essa perspectiva, outros autores reconhecem que mais do que melhoria nas habilidades dos profissionais envolvidos com o gerenciamento de projetos para planejar, conduzir e administrar um empreendimento, a gerência de projetos extrapola o conceito de conjunto de técnicas, ferramentas e habilidades, para denotar um estilo de gerenciamento, orientado a resultados (GRAY & LARSON, 2005; ANDERSEN & JESSEN, 2002).

É nesse contexto, sobretudo nas últimas duas décadas, que diversos autores, orientando-se por diferentes linhas de pesquisa, vem buscando identificar as variáveis e o contexto que podem levar os projetos à condição de sucesso. Uma das linhas de pesquisa relaciona-se aos modelos e métodos de gerenciamento de projetos, também denominados por modelos de referência em gerenciamento de projetos, bem como ao estudo dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos (BERSSANETIA, CARVALHO & MUSCAT, 2012).

Sintetizando os achados de pesquisa nessa área, Berssanetia, Carvalho e Muscat, (2012) identificam dois conjuntos básicos de pesquisa na área: primeiramente apontam para os estudos que descrevem e ilustram a implantação dos modelos de maturidade pré-existentes em organizações, que distinguem-se daqueles do segundo grupo, que visam, essencialmente, analisar a relação entre a adoção dos modelos de referência em gerenciamento de projetos e a obtenção de melhores resultados.

O Quadro 7, apresentado a seguir, apresenta um resumo dos principais estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos, realizados no últimos anos, e que serve de embasamento teórico para este trabalho. Não se pretende que o quadro apresente de forma exaustiva toda a literatura produzida. A pretensão é de apresentar aqueles que se constituíram nas principais referências utilizadas neste estudo, demonstrando, também, que trata-se de tema há algum tempo estudado mas, sobre o qual ainda permanecem em aberto algumas lacunas, constituindo-se em boa oportunidade para a pesquisa acadêmica.

**Quadro 7 – Estudos Seleccionados sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos
1995 a 2012**

Objetivo da Pesquisa	Autor(es) / Ano de Publicação	Características do Estudo	Conclusões
Identificação das competências que contribuem para a geração de maturidade em gerenciamento de projetos	Levene, Bentley e Jarvis (1995)	Estudo em empresas que utilizam a abordagem de gestão em projetos de tecnologia da informação	A maturidade na gestão de projetos de tecnologia da informação são similares, independentemente do setor que atuam (telecomunicações, bancário e serviços)
Identificação dos impactos financeiros e organizacionais da utilização da abordagem de gestão de projetos	Kwak e Ibbs (2002)	Estudo qualitativo realizado em empresas dos segmentos engenharia, manufatura de alta tecnologia, telecomunicações e tecnologia da informação	Empresas dos setores de engenharia e de manufatura de alta tecnologia têm processos mais maduros, quando comparadas às dos segmentos de telecomunicações e tecnologia da informação
Identificação da natureza e extensão das diferenças nos níveis de maturidade entre empresas de diferentes setores	Cooke-Davies e Arzymanow (2003)	Estudo qualitativo envolvendo 27 empresas, de 6 diferentes setores	A maturidade na gestão de projetos em empresas do setor petroquímico mostraram-se mais elevadas quando comparadas às dos setores de defesa e farmacêutico
Avaliação da influencia do uso de metodologias de gestão de projetos na performance organizacional	Crawford (2005)	Pesquisa, do tipo <i>survey</i> , contemplando uma amostra de 208 empresas, distribuídas nos EUA, no Reino Unido e na Austrália	O estudo demonstrou, dentre o universo pesquisado, não haver correlação estatística significativa entre o nível de maturidade e a performance das organizações consideradas no estudo
Análise comparativa entre dois modelos de maturidade em gerenciamento de projetos	Carvalho, Rabechini Jr, Pessôa, Laurindo (2005)	Estudo de caso em empresa brasileira, da área de tecnologia da informação	O estudo demonstrou a existência de equivalência e completude entre os modelos tratados no estudo – PMMM e OPM3 – bem como é convergente o diagnóstico obtido pelos dois modelos

Proposição de um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos	Rabechini Jr e Pessoa (2005)	Estudo que busca compreender o processo de obtenção de maturidade em gerenciamento de projetos, objetivando propor um modelo de referência	Os modelos tradicionais, em geral, não são exaustivos na configuração de elementos para análise, não tratando de importantes lacunas. O modelo proposto mostrou-se mais holístico diante da questão da institucionalização do gerenciamento de projetos
Aferição da maturidade em gerenciamento de projetos e identificação dos fatores contribuintes em empresas de diversos setores e porte	Grant e Pennypacker (2006)	Estudo, do tipo <i>survey</i> , realizada em 123 empresas dos setores de manufatura, tecnologia da informação, financeiro e de serviços	O nível de maturidade em gestão de projetos, dentre as empresas pesquisadas, foi, na grande maioria dos casos estudados (67%), baixo, independentemente do setor a que pertenciam e de seu porte
Avaliação da evolução dos níveis de maturidade em gestão de projetos, em organizações de diversos setores, no tempo	Mullaly (2006)	Pesquisa, do tipo <i>survey</i> , envolvendo 2.500 participantes, de 550 organizações dos EUA e Canadá, entre 1998 e 2003	Constatado que, ao longo do tempo houve declínio dos níveis de maturidade. Conclui o estudo que a redução dos níveis de maturidade deu-se em decorrência desregulamentação do setor
Identificar quais setores econômicos apresentavam maior qualidade nos processos de planejamento e gestão, bem como na execução de projetos	Zwikael e Globerson (2006)	Pesquisa, do tipo <i>survey</i> , contemplando 228 gestores de projetos	O estudo identificou maiores níveis de maturidade entre empresas de engenharia, quando comparadas às dos demais setores estudados: software, serviços e manufatura
Identificação dos fatores contribuintes para alavancagem da maturidade em gerenciamento de projetos	Silveira (2008)	Pesquisa, do tipo <i>survey</i> , realizada com 473 pessoas, diretamente envolvidas com os processos de gestão de projetos em suas organizações	Constatado maiores níveis de maturidade em gestão de projetos em organizações de origem estrangeira, de maior porte e naquelas com maior viés para o setor de tecnologia

<p>Buscar correlação entre setor econômico, dentre vários setores pesquisados, com níveis mais elevados de maturidade</p>	<p>Bryde (2008)</p>	<p>Pesquisa, do tipo <i>survey</i>, realizada em 238 empresas do Reino Unido</p>	<p>Demonstrou, com base na amostra do estudo, que empresas do segmento da construção civil possuíam maturidade em projetos mais elevada, quando comparada às empresas dos demais segmentos estudados (tecnologia da informação, projetos estratégicos e projetos de mudança organizacional)</p>
<p>Avaliação da relação entre o uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos e o sucesso dos empreendimentos</p>	<p>Patah (2010)</p>	<p>Pesquisa quantitativa, envolvendo 1.387 projetos, entre 2005 e 2008</p>	<p>O trabalho demonstrou uma influência positiva no sucesso do projeto, a partir dos objetivos de tempo e custo, em razão do uso de boas práticas de gerenciamento de projetos</p>
<p>Identificação dos fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos</p>	<p>Nascimento, Neto, Milito e Medeiros (2011)</p>	<p>Pesquisa quantitativa, envolvendo análise multivariada de dados (Análise Fatorial), a partir dos dados obtidos entre 161 elementos da amostra (coordenadores e subcoordenadores da unidade federativa pesquisada)</p>	<p>O estudo identificou 8 dimensões que, de acordo com os entrevistados, podem afetar os níveis de maturidade dos projetos</p>
<p>Análise e comparação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos, entre diversos setores econômicos</p>	<p>Guedes (2012)</p>	<p>Pesquisa quantitativa que visou comparar os diferentes níveis de maturidade em gestão de projetos de tecnologia da informação, em diferentes setores econômicos: comércio, indústria, manufatura, terceiro setor, entre outros</p>	<p>Por meio de análise quantitativa do universo pesquisado (190 entrevistados) identificando diferenças na maturidade das organizações estudadas, dependendo da perspectiva analisada (faturamento, segmento, porte, entre outros aspectos analisados)</p>

Avaliação do impacto do grau de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e a adoção dos modelos de referência no sucesso de projetos de tecnologia da informação	Berssanetia, Carvalho, e Muscat (2012)	Pesquisa, do tipo quantitativa, junto a 51 profissionais de tecnologia da informação	Os resultados da pesquisa indicaram forte correlação positiva entre o grau de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e a satisfação das demandas dos diversos stakeholders (partes interessadas) do projeto
--	--	--	---

FONTE: Guedes (2012), p. 52. Adaptado e ampliado pelo autor.

Em boa parte dos trabalhos listados no quadro 7, existe um objetivo comum que é utilizar os modelos de maturidade para comparar as práticas em gerenciamento de projetos por entre diferentes atividades econômicas. Patah (2010), autor de um dos trabalhos listados, já havia identificado essa potencialidade, quando apontou para o fato de que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos visam fornecer às organizações uma referência que lhes permita comparar o desempenho de seus projetos relativamente às melhores práticas de mercado, possibilitando-lhes, em última instância, o planejamento de uma trajetória estruturada para a melhoria de seus processos gerenciais.

A determinação do grau de maturidade, em gerenciamento de projetos, de uma organização, mede, portanto, o quanto esta organização avançou em sua busca pela excelência de seus processos de gerenciamento. Em síntese, ele fornece uma medida do quanto os processos de gerenciamento estão orientados a projetos, o que pode, em última instância, refletir um comparativo da cultura da organização em estudo em relação ao mundo de projetos (PATAH, 2004).

É uma perspectiva semelhante à identificada por Rabechini Jr (2005) e Silveira (2008), quando indicam que os modelos de maturidade buscam estabelecer uma visão holística sobre os processos de gerenciamento de projetos, auxiliando pesquisadores, gestores e a alta administração de uma organização na aferição e na comparação do desempenho de seus projetos às melhores práticas do mercado, por meio de um processo contínuo, visando, naturalmente, a melhoria dos resultados.

As organizações de, modo geral, ou se utilizam de modelos de referência, oriundos de institutos de gerenciamento de projetos, como, por exemplo, o do *PMI – Project Management Institute*, ou do *IPMA International Project Management Association (IPMA)*, ou partem, em outros casos, para a adoção de modelos próprios, mais adequados à características do seu negócio (BERSSANETIA, CARVALHO & MUSCAT, 2012).

É importante referenciar, antes da análise de cada um dos modelos que se pretende estudar, a origem dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. De acordo com Patah (2010), os modelos de referência em maturidade em gerenciamento de projetos são inspirados no Modelo de Maturidade *CMM – Capability Maturity Model*, da *Carnegie-Mellon University*. Desenvolvido pelo *Software Engineering Institute (SEI)*, o *CMM* foi proposto para a avaliação de processos de desenvolvimento de software, estabelecendo 5 patamares ou níveis de maturidade: inicial, repetitivo, definido, gerenciado e otimizado (PATAH, 2010). A figura 5 ilustra a arquitetura do modelo *CMM*.

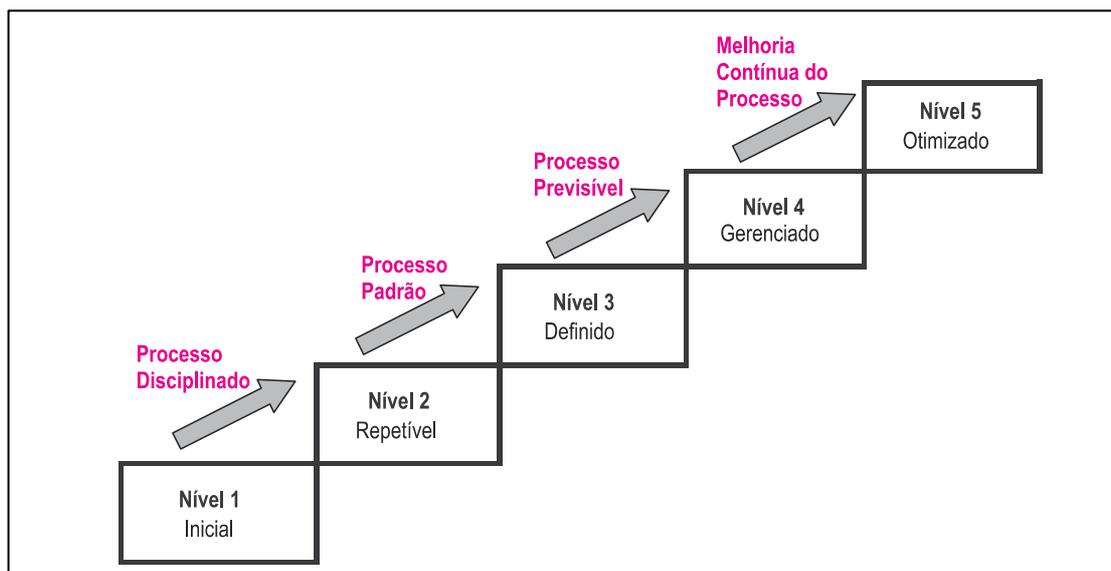


Figura 5 – Representação gráfica do modelo SEI/CMM.

FONTE: CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO (2005, p. 292)

Atualmente, a partir da revisão do modelo original, o CMM passou a denominar-se por *CMMI – Capability Maturity Model Integration*, decorrente da integração, em 2000, de três modelos pré-existentes: *The Capability Maturity Model for Software (SW-CMM)*, *The Systems Engineering Capability Model (SECM)* e *The Integrated Product Development Capability Maturity Model (IPD-CMM)* (PATAH, 2010).

De acordo com Patah (2010), o *CMMI* propõe duas representações, uma delas, denominada de “contínua” e outra “por estágios”. A representação contínua propõe às organizações uma sequência de melhoria, que perpassa pelos níveis de capacidade – *Capability Levels* - do processo: incompleto, executado, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e em otimização (PATAH, 2010).

De seu lado, a representação por estágios fornece uma sequência pré-definida para a melhoria, baseada, como sugere sua própria denominação, em estágios, que devem ser regamente adotados, dado que o estágio superior tem por base a superação do estágio que está imediatamente abaixo. De forma semelhante ao modelo anterior, é proposto em 5 níveis de maturidade – *Maturity Levels* – assim definidos: inicial, gerenciado, definido,

quantitativamente gerenciado e em otimização.

Destaca ainda Patah (2010) que o maior propósito do *CMMI* é ser um modelo de referência para o desenvolvimento de projetos de software, descrevendo suas características, tanto estruturais quanto semânticas, em termos dos objetivos e dos diferentes graus de qualidade, relativamente ao processo de desenvolvimento de software.

Essencialmente, os modelos que pretende-se abordar, são baseados na mesma lógica, respeitando muitos deles a estrutura do modelo *CMMI*, como será apresentado a seguir. Não se pretende, neste estudo, esgotar o assunto, analisando todos os modelos existentes para aferir a maturidade em gerenciamento de projetos. Pretende-se apresentar um quadro teórico dos principais modelos de referência em maturidade em projetos.

2.2.1.1 Project Management Maturity Model (PM)²

O primeiro modelo que se pretende tratar é o *Project Management Maturity Model* – (PM)², proposto por Kwak e Ibbs (2002). Como em outros modelos, seu propósito é disponibilizar um processo para identificar e medir a maturidade em gerenciamento de projetos, a fim de que se possa compará-la, posteriormente, à de outras organizações.

Seu objetivo é aferir a eficiência dos processos de gerenciamento de projetos de uma organização, em termos de sua capacidade. Deriva, portanto, das teorias do gerenciamento da qualidade, especificamente do modelo de estágios incrementais propostos por Crosby¹ e das proposições de Deming², em termos dos processos de melhoria contínua nas organizações (SILVEIRA, 2008; KWAK & IBBS, 2002).

O modelo, segundo seus autores, proporcionam tanto à organizações funcionais como àquelas fortemente orientadas a projetos, uma forma de incorporar o aprendizado contínuo, por meio de seus vários projetos, buscando a plena capacidade do processo de gerenciamento de empreendimentos utilizado na organização (KWAK e IBBS, 2002).

Uma representação gráfica do modelo proposto é apresentada a seguir, na Figura 6, onde são apresentados os diferentes níveis de maturidade do processo de gerenciamento de projetos.

¹ Crosby, P. B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: Penguin, 1979

² Deming, W. E. *Out of crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2000

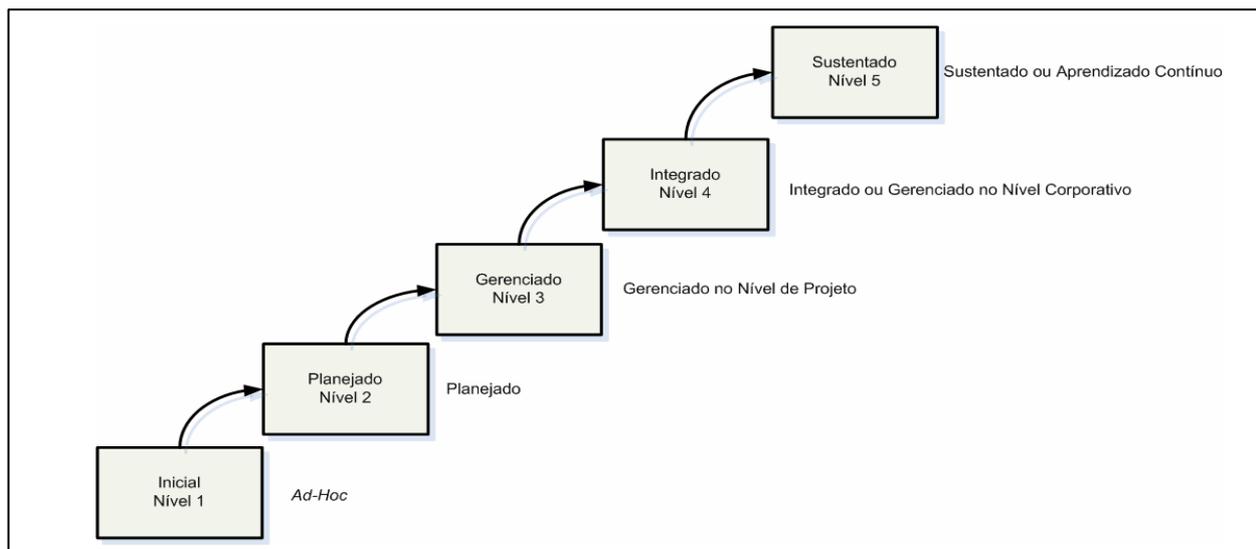


Figura 6: O Modelo Kwak e Ibbs de Maturidade em Projetos

FONTE: KWAK & IBBS (2002). Traduzido e adaptado pelo autor.

No Quadro 8 são apresentadas as características de cada um dos níveis propostos, o que permite às organizações avançarem, rumo à maior eficiência de seus processos de gerenciamento.

Quadro 8 – Características dos Níveis de Maturidade do Modelo (PM³)

Nível 1 Ad Hoc	Nível 2 Planejado	Nível 3 Gerenciado ao Nível do Projeto	Nível 4 Integrado/ Geren ciado no Nível Corporativo	Nível 5 Aprendizado Contínuo
Ausência de procedimentos formais	Utilização de processos informais de gerenciamento	Formalização dos processos de planejamento e controle do projeto	Gerenciamento de múltiplos projetos (Programas)	Processos de gerenciamento encontram-se no domínio de toda a organização e são continuamente aprimorados
Ausência de coleta e análise de informações sobre o projeto	Informalidade na identificação de problemas. Precário sistema de coleta de dados sobre o desempenho dos projetos	Formalização de processos para registro e gerenciamento de dados dos projetos anteriores.	Dados e Processos de Gerenciamento Integrados: desempenho mensurado (quantitativamente), analisado e armazenado para referência de outros projetos	Dados relativos ao desempenho de projetos passados são analisados visando a melhoria nos empreendimentos futuros.

Fonte: KWAK & IBBS (2002) - Adaptado pelo autor.

O modelo proposto proporciona uma abordagem estruturada que permite que as organizações possam avaliar a maturidade de seus processos de gerenciamento, fornecendo condições para uma comparação à outras empresas do mercado, atuantes no mesmo setor. Essa possibilidade de comparação constitui-se num poderoso instrumento de gestão na busca pela melhoria de seus processos gerenciais.

2.2.1.2 Kerzner Project Management Maturity Model

Um dos primeiros modelos de maturidade em gerenciamento de projetos foi proposto por Kerzner (2005). O *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM) tem estrutura semelhante à proposta dos modelos do SEI, onde a maturidade é escalonada em cinco níveis, conforme ilustrado pela Figura 7.

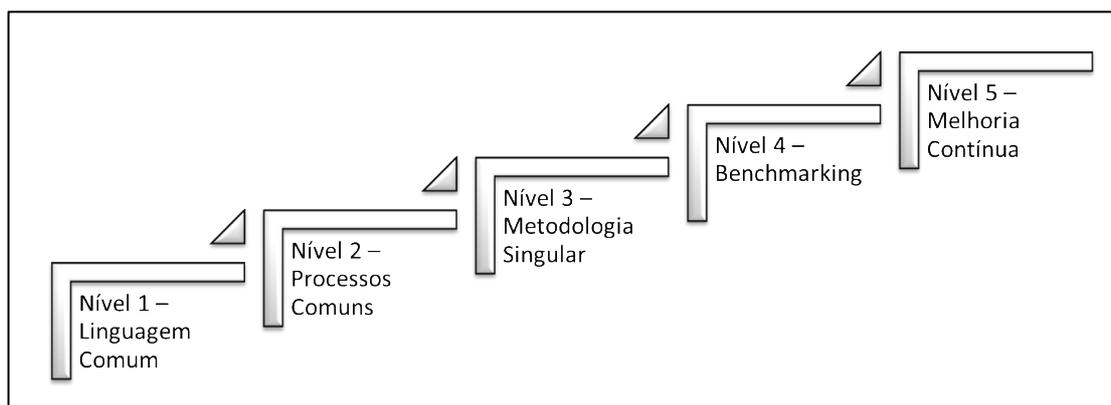


Figura 7 – Níveis de Maturidade do Modelo Kerzner (2005)

FONTE: Guedes (2012)

No **Nível 1 – Linguagem Comum** a organização percebe a importância e a utilidade do gerenciamento de projetos para o sucesso de seus empreendimentos. É o nível que se caracteriza pelos esforços locais, sem o suporte da alta administração, com pouco apoio para treinamento e capacitação das equipes, em razão da baixa percepção dos reais benefícios que se pode auferir com uma abordagem mais estruturada de gestão dos empreendimentos. É o momento em que, de forma muito intensa, se encontra, seja na equipe, seja na alta administração uma forte resistência à mudança, requerida pela orientação por projetos (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

A passagem ao segundo nível pressupõe, de acordo com Rabechini Jr (2005), que algumas questões tenham sido superadas, dentre elas que se tenha disseminado uma terminologia comum, denotando alguma cultura na organização, do ponto de vista da absorção dos conceitos fundamentais relativos ao tema, bem como se tenha estabelecido

uma política de treinamento e capacitação para o enraizamento dos conceitos, preliminarmente, apreendidos.

No segundo nível, de acordo com Rabechini Jr. (2005) e Kerzner (2005), na fase dos **Processos Comuns**, a organização já reconhece a contribuição de processos utilizados de forma compartilhada por vários projetos, o que visa repetir o sucesso alcançado em um empreendimento pelos demais projetos da organização. Dentre as principais características desta fase do processo de maturidade temos o reconhecimento dos benefícios oriundos das boas práticas de gerenciamento de projetos; alguma mudança na cultura da organização, que passa a apoiar, ainda que localmente, tais práticas e, finalmente, a expansão das preocupações dos gerentes de projetos, que passam a contemplar outros aspectos, além de escopo, prazo e os custos do projeto.

É nesta fase do processo de maturação da organização, relativamente ao gerenciamento de empreendimentos, que Kerzner (2005) reconhece o momento em que se dá, de fato, a maturidade dos processos de gerenciamento. Por esta razão, ele a decompõe, de modo particular, em cinco fases distintas: 1) embrionário; 2) reconhecimento e aceite da alta administração; 3) reconhecimento e aceite pela média gerência e, por fim, 5) maturidade. Superadas as etapas descritas, muito elucidativas do processo evolucionário em gestão de projetos, a organização estaria apta a galgar o terceiro nível do processo (RABECHINI JR, 2005; BOUER & CARVALHO, 2005). A figura 8 ilustra a perspectiva do autor.

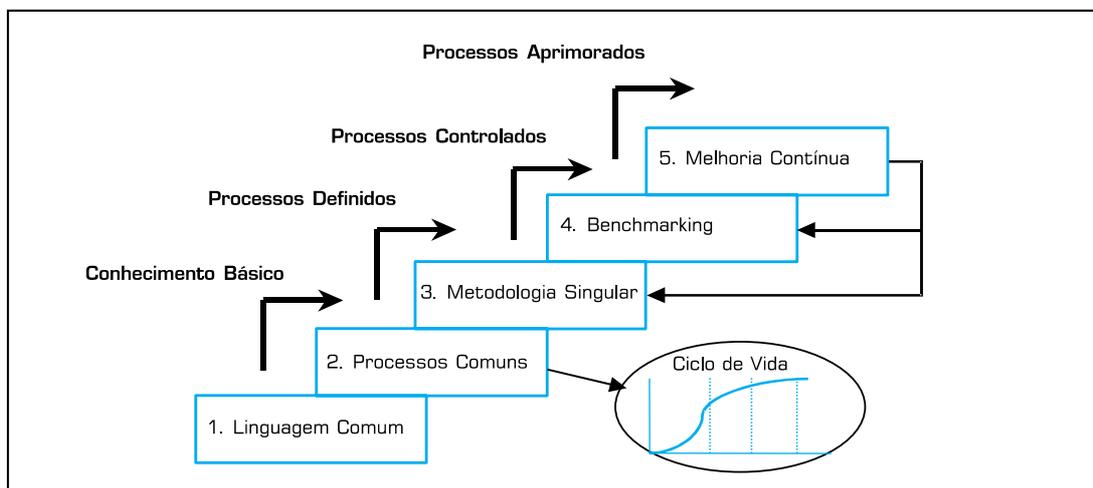


Figura 8: Estrutura do Modelo de Maturidade de Kerzner

FONTE: BOUER e CARVALHO (2005, p 351).

Na fase 1 do desdobramento do segundo nível – embrionário - é o momento em que se dá a verdadeira percepção da importância do gerenciamento de projetos para a organização, É fase do reconhecimento da necessidade de uma abordagem mais estruturada para os empreendimentos, ainda que de forma preliminar, como também é o

momento de percepção inicial dos benefícios a serem gerados (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

É, entretanto, na fase 2, ainda decomposição do segundo nível – reconhecimento e aceite pela alta administração – que o processo de maturidade começa a se consolidar. A busca por uma gestão que assegure os resultados esperados, impulsiona a alta administração a incentivar a abordagem de gerenciamento de projetos, criando um ambiente favorável para que se consolidem boas práticas, de modo geral, conduzindo a organização para níveis mais elevados de maturidade em gestão de projetos. Vários são os estímulos, como o alto custo dos projetos; a necessidade de maior eficiência e eficácia no uso de recursos; os anseios da alta administração pelo cumprimento dos cronogramas e orçamento dos projetos; além da demanda por novos produtos e a necessidade de se manter competitivo em seus mercados (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

Na fase 3, Kerzner (2005) chama a atenção para o momento em que se dá a aceitação pela média gerência, que passa a demandar treinamento em projetos para suas equipes. Na quarta fase – crescimento – a mais crítica, segundo o autor, é o momento em que estabelece um ciclo de vida para os projetos, bem como é a fase do processo em que se estabelece uma metodologia e se consolida a adoção de ferramentas de apoio, retratando, claramente, uma mudança de foco para o planejamento dos empreendimentos e para a minimização de mudanças de escopo do projeto. Finalmente, para superar a quinta e última fase é necessário que se consolide um sistema de gestão de prazos e custos dos projetos, bem como se estabeleça um plano de treinamento das equipes, a fim de capacitá-las ao pleno uso das técnicas de gestão de empreendimentos, no curto/médio prazos. Kerzner (2005) argumenta, por fim que a superação destas cinco etapas do processo assegura maturidade, no sentido da prática de gerenciamento de projetos, e não excelência. A excelência será alcançada pela obtenção contínua de sucesso nos projetos, ao que se dará ao longo do tempo (RABECHINI JR, 2005).

Em resumo, o nível 2 será plenamente superado quando se tiver estabelecido uma cultura na organização em favor do gerenciamento de projetos; quando se reconhecer os seus benefícios no médio/longo prazos; quando se estabelecer um processo de gerenciamento de projetos e, por fim, quando se consolidar um plano de treinamento das equipes (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

O nível 3 do processo proposto por Kerzner (2005) – Processos Integrados – é superado, como sugere a própria denominação utilizada, quando a organização reconhece a necessidade de consolidação dos vários processos existentes numa metodologia única. De acordo com Kerzner (2000)³, para a superação do terceiro nível de maturidade pressupõe a passagem por seis estágios: processos integrados, cultura, suporte gerencial,

³ KERZNER (2000) – *Applied Project Management Best Practices on Implementation*, New York: John Wiley & Sons, 2000.

educação e treinamento, gerenciamento de projetos informal e excelência comportamental.

Muito embora não seja o propósito deste trabalho aprofundar-se, de modo particular, em nenhum dos modelos estudados, apenas buscando suas características gerais, os aspectos tratados por Kerzner (2005), no detalhamento do terceiro nível de maturidade, parecem estar muito alinhados aos propósitos deste estudo, no que tange aos fatores determinantes para a maturidade. Assim, ainda que de forma não exaustiva, serão abordados, a seguir, os seis elementos que compõem a maturidade, no terceiro nível, na visão do autor que ora estuda-se.

- Processos Integrados:

De acordo com Kerzner (2005), empresas que buscam a excelência devem mostrar-se atentas para a integração dos seus diversos processos, integrando-os às estruturas gerenciais existentes, o mais rapidamente possível. Kerzner (2000) destaca, dos processos de gerenciamento de projetos, àqueles relacionados ao gerenciamento de riscos, bem como à gestão das mudanças no ambiente do projeto (RABECHINI JR, 2005).

O gerenciamento de risco, em particular, constitui-se numa área que vem despertando enorme interesse, a ponto de sobrepor à própria metodologia de gerenciamento de projetos. Ao final deste tópico, apresentaremos uma derivação da avaliação da maturidade em projetos, pelo lado, justamente, da gerencia de riscos, numa tentativa de demonstrar o quão importante é a maturidade, sobretudo no gerenciamento dos eventos sob o prisma da incerteza (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

Fato semelhante ocorre no tocante ao gerenciamento de mudanças. As mudanças, inerentes à complexidade, à dimensão e ao alto grau de ineditismo dos projetos em curso, coloca a mudança e se devido gerenciamento, como um dos itens principais dos executivos de projetos, de forma que se apresenta como um desafio também à academia, que tem neste aspecto uma excelente oportunidade de realizar estudos aplicados (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

- Cultura

Kerzner (2005) considera cultura como um dos elementos mais relevantes no processo de maturidade e gerenciamento de projetos. A criação da cultura em torno deste tema é considerada peça chave e para isso é necessária intensa comunicação, plano subjacente que deve ser muito arquitetado (RABECHINI JR, 2005).

Não se trata, na visão de Rabechini Jr (2005), um processo trivial, já que a cultura de uma corporação está associada ao seu sistema de crenças, seus valores, às

aspirações da alta administração, que independem de processos para sua implementação.

Cultura em gerenciamento de projetos é algo que somente se alcança com o devido suporte gerencial, já que na alta administração que surge o incentivo maior para a adoção de uma cultura organizacional orientada à projetos (RABECHINI JR, 2005).

- Suporte Gerencial

Conforme destaca Rabechini Jr (2005), o suporte gerencial é o meio através do qual se dissemina a cultura de projetos numa organização. O patrocinador tem papel essencial, sendo reconhecido por Dinsmore (1989) como os “anjos da guarda” do projeto. Kerzner (2005) amplia o papel do patrocínio aos projetos também nos comitês internos, que podem, na medida do impedimento de um executivo específico, assumir o papel de *sponsor* (KERZNER, 2005).

Kerzner (2005) destaca, entretanto, que o papel exercido pelo patrocinador, individualmente exercido por um executivo ou por um comitê, se altera ao longo do ciclo de vida do projeto. De acordo com Rabechini Jr (2005) nos momentos iniciais do projeto e ao longo da fase de planejamento os propósitos mais relevantes do patrocinador estão relacionados ao suporte ao gerente do projeto, na fixação de objetivos para o projeto, bem como no estabelecimento de diretrizes para a organização do ambiente do projeto; ao suporte à equipe e ao gerente do projeto no estabelecimento de políticas e procedimentos a serem seguidos; à de estabelecer-se como mediador entre o projeto e seus clientes, entre tantos outros. Já na fase de execução do empreendimento, exige-se do patrocinador uma certa capacidade seletiva, a fim de escolher em quais problemas deve envolver-se, deixando a gestão dos problemas de ordem técnica a cargo da equipe. Kerzner (2000) afirma que o grau de envolvimento requerido dependerá do poder transferido ao gestor do projeto, o que, em algumas organizações, leva algum tempo até se consolidar.

- Treinamento e Educação

O estabelecimento de um processo de identificação das necessidades de treinamento, seleção de pessoas para as equipes de projeto e educação são aspectos referenciados por Kerzner (2000). Nas organizações modernas, treinamento e capacitação significa algo abrangente, contemplando não só o desenvolvimento de competências específicas da área de gerenciamento de projetos – escopo, tempo e custo – mas, também outras habilidades relacionadas às questões de liderança, gestão de equipes, negociação, resolução de conflitos, entre tantas outras (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

Rabechini Jr (2005) ressalta que uma das atividades de maior complexidade no planejamento de uma agenda de treinamento em gerenciamento de projetos é a

identificação das necessidades. Estabelecer com clareza os objetivos a serem alcançados, talvez por etapas, porém alinhados aos objetivos de maturidade, é questão essencial.

A agenda de treinamento, ainda de acordo com Rabechini Jr (2005), deve ser fixada com base nas competências que se pretende desenvolver. O autor sugere que é possível, com base em modelos pré-existentes, como o que agrupa as competências em subgrupos relativos à área técnica, aos processos e às questões de liderança. A área técnica envolve o desenvolvimento de competências relativas ao negócio da organização, em técnicas de planejamento, gerenciamento de risco e em processos decisórios. As competências relativa à processos envolve questões relativas ao planejamento dos processos de trabalho e sua estruturação. Por fim, a área de liderança envolve questões relativas ao desenvolvimento de líderes, de equipes, entre outros aspectos.

- Gerenciamento Informal de Projetos

Kerzner (2005) indica o gerenciamento informal de projetos, questão relacionada confiança entre os elementos das equipes dos projetos, comunicação intensa, cooperação plena e trabalho em equipe. A proposta é reduzir ao mínimo necessário a burocracia, por exemplo, a quantidade de papéis em circulação, na forma manuais de procedimentos e comunicações, baseada na crença da confiança mútua, questão que se apresenta como elemento-chave, de forma a demandar, em níveis mínimos, os formalismos nas equipes de projeto (RABECHINI JR, 2005).

- Excelência Comportamental

O insucesso dos projetos tem sido atribuído, segundo Rabechini Jr (2005), ao planejamento incipiente, à estimativas imprecisas ou até à ausência de capacidade de controle dos empreendimentos. Entretanto, o fracasso dos projetos está, na verdade, fortemente relacionado à questões comportamentais, como, por exemplo, insatisfações pessoais, ausência de comprometimento, relações conflituosas, entre tantas outras questões de natureza comportamental (RABECHINI JR, 2005).

Assim, excelência comportamental tem se constituído em questão importante, presente nas agendas dos executivos de projetos. Questões relacionadas à liderança situacional, conforme destaca Kerzner (2005), demonstram o deslocamento da ênfase das habilidades e competências do gerente de projetos para o lado comportamental. Essa excelência comportamental destaca Kerzner (2005), deve contemplar outros aspectos, como a negociação e a resolução de conflitos.

Kerzner (2005) identifica ainda outras questões relativas aos fundamentos da excelência comportamental. Dentre elas, pode-se destacar àquelas relacionadas à seleção

de membros das equipes de projetos, bem como à capacidade de negociação para obtê-los; à capacidade de estabelecer boas relações, seja no âmbito da organização patrocinadora do projeto, seja na equipe; às habilidades voltadas para o *marketing* do projeto, visando a melhoria da imagem do projeto dentro da organização; além da manutenção de uma atitude adequada, no sentido de preservar uma margem de segurança, para reagir à eventuais problemas, entre tantas outras que fogem ao escopo deste trabalho (KERZNER, 2005).

Passando ao **Nível 4 – Benchmarking**, é o momento que se caracteriza por um processo contínuo de comparação das técnicas de gerenciamento de projetos de uma organização com outras. Primordialmente, esta fase define a etapa do processo evolucionário, na qual a organização visa desenvolver um olhar para além das fronteiras da organização, comparando-a à outras, de seu segmento ou não, com o propósito de aferir e melhorar seu desempenho no que tange ao gerenciamento dos seus empreendimentos. É a fase do processo em que, apoiada por um escritório de gerenciamento de projetos, a organização visa o aprimoramento de seus processos de gestão de projetos, o que é obtido pela contínua comparação de suas práticas gerenciais à de outras organizações (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

Finalmente **no Nível 5 – Melhoria Contínua**, a organização, apropriando-se das informações colhidas na etapa anterior – *Benchmarking* – implementa as mudanças necessárias nos seus processos gerenciais, visando seu aprimoramento contínuo. É nesta etapa do processo, segundo Kerzner (2005), que se consolida a cultura das lições aprendidas, com um processo de transferência de boas práticas de um projeto à outro. É ainda nesta fase do ciclo de desenvolvimento, que uma organização passa a desenvolver programas específicos de treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos, consolidando também a percepção de que o processo de planejamento estratégico de projetos é, essencialmente, um processo contínuo (RABECHINI JR, 2005).

O Quadro 9, apresentado a seguir, apresenta, resumidamente, as características do Modelo Kerzner de Maturidade em Projetos, estudado neste tópico.

Quadro 9 – Resumo das Principais Características do Modelo de Kerzner

Nível	Características
Linguagem Comum	Ausência de suporte da alta gerência; Presença de “ilhas” de interesse em GP; Percepção insuficiente dos benefícios do uso de boas práticas em GP; Decisões sem critérios; Pouco investimento em treinamento em GP
Processos Comuns	Obtenção de alguns benefícios do uso de boas práticas de GP: redução de custos, aumento de satisfação do cliente final; Existência de apoio na organização em relação ao de práticas de GP; Algum nível de reutilização das práticas de sucesso; Aumento da abrangência dos na avaliação dos fatores de sucesso de um empreendimento; Desenvolvimento de um currículo voltado à formação de recursos para GP
Metodologia Singular	Integração de processos de GP numa metodologia única e singular; Suporte gerencial às iniciativas em GP; Surgimento de uma cultura de trabalho cooperativo; Início do gerenciamento informal dos empreendimentos
Benchmarking	Estabelecimento do PMO, dedicado ao desenvolvimento e melhoramento do processo de GP; Uso do <i>benchmarking</i> , qualitativo e quantitativo, como ferramenta de melhoria contínua dos processos
Melhoria Contínua	Existência de cultura de lições aprendidas na organização, com a transferência de conhecimento de um projeto à outro; Desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação para gerentes de projeto; Percepção de que o planejamento estratégico para projetos é esforço contínuo nas organizações.

FONTE: KERNER (2005); RABECHINI JR (2005). Adaptado pelo autor.

2.2.1.3 *Organizational Project Management Maturity Model*

O propósito de criar um modelo de referência do *PMI – Project Management Institute*, remete-se à 1998, quando foi instituído o programa *OPM3™ – Organizational Project Management Maturity Model*, no âmbito do Comitê de Normas e Padrões do instituto, durante a conferência anual, em outubro de 1988 (RABECHINI JR, 2005).

Segundo Schlichter (2001), a quem coube coordenar o programa que propôs o modelo do PMI, em uma organização que lida, em seu cotidiano, com múltiplos projetos, o gerenciamento dos empreendimentos precisa ser entendido de uma forma mais ampla, em termos do seu espectro de análise. Neste sentido, o autor destaca os elementos mais relevantes no processo de gerenciamento de projetos, visando identificar as principais categorias a serem desenvolvidas.

Primeiramente, o **comprometimento**, que pode ser percebido pelos valores da organização, seu sistema de crenças, por suas políticas, sendo um dos mais significativos

contribuintes no processo de maturidade. É através do comprometimento, percebido no diálogo cotidiano dos principais executivos, que se poderá criar um compromisso com a efetividade dos projetos (SCHLICHTER, 2001; RABECHINI JR, 2005).

A busca pela efetividade, pelos resultados obtidos dos projetos, sobretudo na implementação de estratégias, ainda de acordo com Schlichter (2001), é que proporciona um **ambiente favorável**, segundo elemento na ótica do autor, para a adoção de boas práticas em gerenciamento de projetos, bem como a necessidade de desenvolvimento de competências específicas em toda a organização. Nesta mesma linha, surge, o terceiro elemento, em decorrência da necessidade de **padronização de métodos e de métricas** para avaliar os níveis de desempenho da organização (RABECHINI JR, 2005).

Dessa forma, o esforço de proposição do modelo visa auxiliar as organizações a entender e avaliar o seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, pela via do reconhecimento das competências que devem ser desenvolvidas, propondo um caminho para o aprimoramento dos processos de gerenciamento de projetos (LUKOSEVICIUS, 2005; GUEDES, 2012).

Desenvolvido com base no sistema de voluntariado, o *OPM3*TM é constituído, tendo por base o resultado de diversas pesquisas sobre melhores práticas em gerenciamento de projetos, em diversos países. Leva em conta as competências específicas em gestão de projetos, resultados que indicam ou não a existência dessas capacidades e, finalmente, os resultados de desempenho (RODRIGUES, RABECHINI JR, CSILLAG, 2006).

Assim, de acordo com Prado (2008), o *OPM3*TM constitui-se dos seguintes elementos:

- **Conhecimento** (*Knowledge*): narrativa que descreve os conceitos do *OPM3*TM, abordando o gerenciamento de projetos nas organizações e a maturidade em gerenciamento de projetos;
- **Avaliação** (*Assessment*): basicamente, consiste do questionário, constituído por 151 questões que permitem que as organizações promovam sua auto-avaliação quanto à maturidade em gerenciamento de projetos;
- **Aperfeiçoamento** (*Improvement*): banco de dados contendo a descrição das melhores práticas, que permitirão que a organização avance do seu atual nível de maturidade para níveis mais elevados.

Aprofundando um pouco mais a questão, Rodrigues, Rabechini Jr e Csillag (2006) afirmam que, essencialmente, o *OPM3* é estruturado em alguns pilares:

- As **Melhores Práticas** (*Best Practices*) expressas pela melhor forma, referenciada pelo mercado de alcançar-se uma meta ou um objetivo no projeto, o que se dá pela utilização de uma ou mais capacidades específicas;
- As **Capacidades** (*Capabilities*), que definem um conjunto de competências encontradas na organização, voltada para a execução dos processos de gerenciamento de projetos;
- Os **Resultados** (Outcomes), tangíveis ou intangíveis, que demonstram a existência de uma certa capacidade;
- E, por fim, os **Indicadores de Desempenho** (*KPI – Key Performance Indicator*), apontam para um indicador, através do qual pode-se determinar, qualitativa ou quantitativamente, a presença de certa capacidade e em que grau ela se apresenta.

A figura 9, apresentada abaixo, ilustra esquematicamente a estruturação do modelo apresentado.



Figura 9 – OPM3: Relação entre Melhores Práticas, Capacidades, Resultados e Indicadores

Fonte: GUEDES (2012, p 52).

O esforço, liderado por Schlichter (2001), identificou dez áreas de capacitação, conforme Rabechini Jr (2005):

1. **Padronização e Integração de Métodos e Processos:** que visa, essencialmente, o estabelecimento de uma linguagem comum, oriunda de padronização de conceitos, terminologias e todos os artefatos de gerenciamento de projetos, que devem ser adotadas por todos os que se envolverem gestão dos empreendimentos da organização;
2. **Desempenho e Métricas:** que se propõe a desenvolver medidas específicas de desempenho dos projetos, refletindo os aspectos prazo, custo e qualidade;
3. **Comprometimento com Procedimentos de Gerenciamento de Projetos:** onde se estabelecem políticas e metas específicas de gerenciamento de projetos;
4. **Priorização de Projetos e Alinhamento Estratégico:** área que se caracteriza pela possibilidade de articulação entre um conjunto de projetos, visando suportar as estratégias organizacionais;
5. **Melhoramento Contínuo:** aspecto que visa assegurar que as lições aprendidas sejam registradas de modo a se tornarem disponíveis para as equipes de projetos das organizações, visando compartilhar as experiências positivas dos projetos, bem como as negativas, visando minimizar as chances de insucesso dos empreendimentos futuros;
6. **Pessoas e Competências:** que objetiva a criação de mecanismos formais para a avaliação de competências e habilidades em gerenciamento de projetos das equipes;
7. **Alocação de Pessoal:** área cujos esforços devem concentrar-se na interpretação das prioridades dos projetos, conforme sua contribuição relativa com as estratégias da organização, visando a melhor alocação de recursos dentre os vários empreendimentos;
8. **Aspectos Organizacionais:** que trata, essencialmente, das três dimensões ou perspectivas são consideradas pelo *OPM3*: **portfólio**, **programas** e **projetos**. Para cada dessas uma dessas dimensões são propostos níveis, conforme a maturidade do processo: padronização, medições, controle e em aprimoramento contínuo.

Em sua terceira edição, publicada em 2013, o *OPM3*, constitui-se de 214 questões, do tipo “Sim” ou “Não”, abordando questões que proporcionam uma visão sobre o a maturidade no universo de gerenciamento de projetos da organização. Outras perguntas, constantes do total de 479 questões formuladas, perpassam pelo universo de gerenciamento de programas e portfólios da organização (PMI, 2013d).

O resultado, apresentado na forma de um indicador numérico e um gráfico, gerado pelo próprio sistema automatizado de coleta de dados do *OPM3*TM, disponível em mídia digital para àqueles que o adquirirem ou através da auto-avaliação disponível em site do *OPM3*TM, conforme ilustra a figura 10.

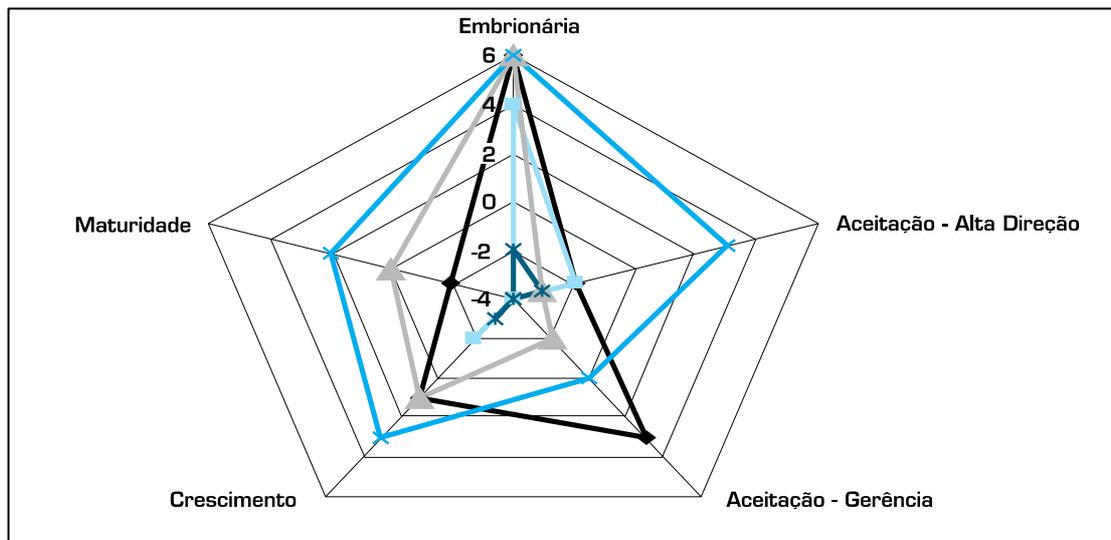


Figura 10: Ilustração do resultado gráfico de avaliação pelo OPM3

FONTE: RABECHINI JR e PESSÔA (2005, p. 38).

2.2.1.4 O Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Proposto por Darci Prado, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) é resultado da experiência de seu autor como consultor empresarial, ao longo de 30 anos de carreira, em projetos dos mais diversos segmentos (PRADO, 2008).

O primeiro dos modelos foi desenvolvido entre 1998 e 2002, quando foi publicado, é uma proposta para avaliar os níveis de maturidade em departamentos ou setores. Por sua simplicidade e facilidade, foi utilizado para avaliação de inúmeros projetos setoriais, em organizações das mais diversas áreas, bem como por estudantes de cursos de pós-graduação, sobretudo em seus projetos de conclusão de curso. Em 2004, um novo modelo é proposto, desta vez com ênfase na avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, no âmbito de corporações como um todo (PRADO, 2008).

De acordo com o autor, seu modelo é aderente à terminologia utilizada tanto pelo *PMI – Project Management Institute*, quanto pelo RBC – Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos, do IPMA/ABGP (PRADO, 2008).

De acordo com Prado (2008), o modelo está fundamentado em cinco dimensões:

- a) Conhecimento em gerenciamento de projetos;
- b) Utilização de Metodologias;
- c) Informatização
- d) Relacionamentos Humanos;
- e) Estrutura Organizacional;
- f) Alinhamento com os negócios.

A versão mais recente do MMGP propõe cinco níveis de maturidade: Inicial, Processos Conhecidos (Linguagem Comum); Processos Padronizados; Processos Gerenciados e Processos Otimizados, conforme ilustra a figura 11 (PRADO, 2008).



Figura 11 – Níveis de Maturidade do Modelo MMGP

FONTE: Prado (2013).

A seguir, apresenta-se, de forma sumarizada, as características de cada um dos níveis de maturidade propostos, de acordo com Prado (2008):

- **Nível 1 – Inicial ou Embrionário:** estágio inicial do gerenciamento de projetos, onde a organização executora conduz seus projetos à base de esforços individuais. O planejamento é, em geral, incipiente e o controle é praticamente inexistente. O sucesso do empreendimento é resultante de alguma “sorte, porém as chances de comprometerem-se prazos e custos, além de não atender aos requisitos técnicos do projeto, são elevadas;
- **Nível 2 – Conhecido:** caracteriza-se pela existência de investimentos em gerenciamento de projetos, na forma de treinamento e capacitação de pessoal, bem como na aquisição de ferramentas de software para o seu gerenciamento dos empreendimentos, com uso, entretanto, restrito. É o momento que se caracteriza por iniciativas isoladas de padronização de procedimentos de gerenciamento dos projetos.

O insucesso, no tocante às restrições de prazo e custo, por exemplo, ainda se mostra presente;

- **Nível 3 – Definido ou Padronizado:** é o momento em que já se nota uma padronização dos procedimentos de gerenciamento de projetos, razoavelmente difundida pela organização, sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os processos de planejamento e controle, parte de uma metodologia comum à toda a organização, são consistentes e seu uso, de forma repetida, o faz, cada vez melhor. Como ressalta Prado (2008), é o momento em que os resultados positivos começam a ser demonstrados;
- **Nível 4 – Gerenciado:** nesse estágio de desenvolvimento, os processos já se encontram consolidados e já se dispõe de um banco de dados, constituído dos indicadores de *performance* dos projetos. A melhoria contínua dos processos é um dos focos fundamentais desta etapa do processo de maturidade. É a etapa que se caracteriza por alguma mudança na estrutura da organização, na direção de uma estrutura matricial ou mesmo projetizada. É também um momento em que se percebe um maior alinhamento entre os projetos da organização e suas metas estratégicas. O processo de capacitação dos envolvidos em projetos se amplia, sobretudo em relação aos gerentes de projetos, e a utilização de uma abordagem consistente é considerada pela organização como fator crítico de sucesso;
- **Nível 5 – Otimizado:** é o etapa do processo em busca da maturidade em que se verifica, durante a execução dos projetos, um uso otimizado das práticas gerenciais. A consequência se constata na performance geral do projeto, sobretudo no que diz respeito à redução de prazos e custos. Os projetos atingem o sucesso em níveis consideravelmente elevados, o que proporciona um ambiente de confiança e propenso à aceitação de desafios pela equipe, mesmo àqueles com elevados níveis de risco. É também quando verifica-se a consolidação do Escritório de Gerenciamento de Projetos que, à esta altura já se vale de técnicas e ferramentas mais elaboradas, como o controle do desempenho utilizando, por exemplo, a Análise de Valor Agregado, uso de métodos alternativos para planejamento e execução, como a Corrente Crítica, baseada na Teoria das Restrições, entre outros.

Dentre as vantagens apontadas por Prado (2008) para o uso do seu modelo figuram a simplicidade, já que é baseado em um questionário de 40 perguntas, praticamente 1/4 do Modelo Kerzner e do OPM3; além de ser aplicável à qualquer tipo de projeto, independentemente de sua natureza específica. Além disso, resulta de uma adaptação direta, conforme ressalta Prado (2008), à arquitetura do modelo SEI-CMM, sobretudo no que tange aos níveis de maturidade propostos.

2.2.1.5 O Modelo de Maturidade e Competências em Gerenciamento de Projetos

O modelo de maturidade proposto por Rabechini Jr e Pessôa (2005) decorreu da tese de doutoramento do primeiro autor, que investigou a maturidade em gerenciamento de projetos, a partir de um estudo de múltiplos casos, em três empresas de distintos setores econômicos. Na busca de possíveis respostas às suas questões de pesquisa, que visavam determinar as competências necessárias para o alcance da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, o autor propôs seu modelo de avaliação de maturidade, alicerçado em três pilares fundamentais: estratégia, processos e efetivação da mudança (RABECHINI Jr & PESSÔA, 2005).

De acordo com Rabechini Jr (2005), o modelo proposto se utiliza dos três fundamentos básicos para dar sustentação às camadas relativas às “competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos: indivíduos; equipes e organização” (RABECHINI Jr & PESSÔA, 2005 p. 39). A perspectiva explorada no modelo está fundamentada na crença do pesquisador de que as competências em gerenciamento de projetos são a base para a sua institucionalização, ou seja, para que se possa incorporar algum grau de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações (RABECHINI Jr, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

O modelo proposto, de acordo com Rabechini Jr e Pessôa (2005), representado na Figura 12, busca identificar e compreender o estágio de maturidade em gerenciamento de projetos, com base nos elementos extraídos das diversas camadas, tendo como propósito identificar as competências necessárias ao pleno gerenciamento de empreendimentos.

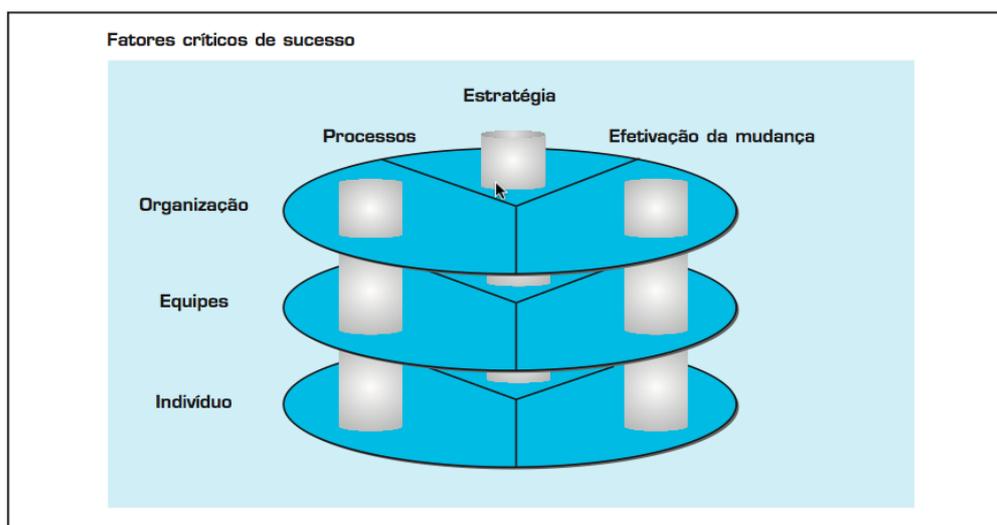


Figura 12 – Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos
 FONTE: Rabechini Jr e Pessoa (2005), p. 39

Segundo Rabechini Jr e Pessoa (2005), da camada indivíduos, relacionada àqueles envolvidos no gerenciamento de projetos, espera-se o pleno domínio das técnicas e ferramentas de gerenciamento, bem como do contexto dos projetos, em termos de suas restrições de abrangência, prazo, custo, além de suas características específicas, em termos de sua singularidade, como empreendimento. Espera-se, nesta perspectiva de análise, que os indivíduos possuam uma visão ampla do empreendimento, a fim de assegurar o melhor alinhamento possível do projeto que se pretende conduzir com as estratégias da organização executora do projeto. A avaliação desta perspectiva se dá, nos termos do modelo proposto, pela determinação do grau de competência do indivíduo, quanto às suas capacidades gerenciais.

De forma semelhante, no tocante às equipes de projetos, conforme destacam Rabechini Jr e Pessoa (2005), elas devem possuir a característica da pró-atividade, no sentido de se criar um compromisso com a agenda do projeto, buscando resultados, pela execução das tarefas a demais atividades do projeto, observadas as questões relativas ao orçamento do empreendimento, à incerteza, presente no ambiente de qualquer projeto, à qualidade, entre tantas outras.

As camadas de competência do Modelo de Rabechini Jr e Pessoa estão apoiadas em três pilares: objetivos estratégicos, processos e efetivação da mudança. O primeiro dos pilares, objetivos estratégicos, refere-se às diretrizes em relação ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos na organização. Dentre elas, estão àquelas relativas ao estabelecimento do escritório de gerenciamento de projetos, responsável pelo suporte, à toda a organização, à tudo que fizer referência à gestão de projetos; à carreira do gerente de projeto; ao desenvolvimento das equipes de projetos, bem como à carteira dos projetos da organização (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

O segundo pilar, referente aos processos, refere-se às funções do gerenciamento de projetos na organização. Nele, encontramos a metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, bem como todos os demais elementos de suporte à viabilização das estratégias relativas ao gerenciamento de projetos (RABECHINI Jr & PESSÔA, 2005).

O terceiro e último pilar do modelo refere-se aos elementos presentes no processo de mudança organizacional, e todas as suas consequências, em decorrência da implantação da gestão por projetos. Neste pilar, de acordo com os autores, é que teremos os indicadores de desempenho dos projetos e seus respectivos modelos de gerenciamento, que permitirão a análise transversal, através das três camadas do modelo proposto (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Os achados da pesquisa de Rabechini Jr e Pessôa (2005), sobretudo no tocante às competências determinantes da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, serão tratados, juntamente com outras pesquisas nesta área, em separado, na próxima seção deste referencial teórico.

2.2.1.6 O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Riscos em Projetos

Concluindo esta seção do referencial teórico, não se pode deixar de mencionar que os modelos de maturidade em gerenciamento derivam-se também para uma área específica da gestão de projetos: o gerenciamento de riscos.

Riscos ou incertezas são inerentes à natureza de qualquer empreendimento e a forma como devem ser tratados, ao longo do ciclo de vida dos projetos devem ser objeto de preocupação constante das organizações. Nesse sentido, foram elaborados nos últimos anos alguns guias de gerenciamento de riscos em projetos, que foram fundamentais para estabelecer, de forma estruturada, a aplicação de processos capazes de controlar os riscos em um projeto (SANTOS NETO, 2007; PECH & RIBEIRO, 2013).

O PMBOK, em seu capítulo 11, complementado pelo *Practice Standard for Project Risk Management*, além do *Project Risk Analysis and Management - PRAM*, da APM (APM, 2004) cumprem esse papel. Outras organizações e pesquisadores desenvolveram, entretanto, uma espécie de ‘Modelo Padrão’ de gestão de riscos, através do qual processos de identificação, análise, respostas e controle se relacionam para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades de um projeto (PECH & RIBEIRO, 2013).

Dessa forma, a demanda por melhores práticas em gerenciamento de riscos inspira vários autores na proposição de Modelos de Maturidade de em Gerenciamento de Riscos. É o caso do *Risk Maturity Model – RMM* (HILLSON, 1997), que, à semelhança de outros modelos de maturidade, trata desse processo evolutivo, em quatro níveis. O quadro 10 apresenta as principais características de cada um dos níveis propostos (HILLSON, 1997, 2002; SANTOS NETO, 2007).

Quadro 10 – Os Quatro Níveis do Modelo de Maturidade de Riscos

Níveis	Características
Simple	Processos repetitivos e reativos. Pouca ênfase nas lições aprendidas de outros projetos, no sentido do melhor gerenciamento das incertezas.
Principiante	Processos de gerenciamento das incertezas implementados em pequenos grupos, ainda informalmente alocados. Não se percebe ainda um processo a existência de um processo definido
Normalizado	Existência de um processo definido para a gestão de riscos, que é disseminado por toda a organização. Os benefícios gerados já são entendidos e percebidos.
Natural	A organização já se beneficia de uma cultura de gerenciamento de riscos, que se mostram presentes em todas as fases do empreendimento. O foco da incerteza desloca-se para as oportunidades que geram valor agregado ao negócio e, eventualmente, para as ameaças.

Fonte: HILLSON (1997); SANTOS NETO (2007) – Adaptado pelo autor.

Por fim, destaca-se o trabalho de Santos Neto (2007) que identificou, no universo pesquisado, que cerca 39% das organizações estudadas realizavam o gerenciamento de riscos baseado numa abordagem estruturada. Em 62% das empresas tratadas na pesquisa, o gerenciamento de riscos era praticado de forma isolada, em cada projeto. O modelo proposto, quando aplicado numa mesma organização, em conjunto com o OPM³, apresentou resultados em contraposição ao modelo do PMI, o que talvez possa sugerir uma certa restrição do OPM³ em capturar a complexidade da gestão das incertezas em projetos, sendo um tópico possível em pesquisas futuras.

Os achados de pesquisa de Santos Neto (2007) parecem sugerir, portanto, que a área de Gerenciamento de Riscos constitui uma oportunidade para pesquisadores e interessados na área de riscos, sobretudo no que diz respeito à evolução do tema modelos de avaliação de maturidade, imprescindíveis no mercado atual, onde projetos com um grau de ineditismo e complexidade cada vez maior, vem se tornando parte da realidade de um grande número de empresas, dos mais diversos segmentos econômicos. A título de ilustração, vale a pena mencionar empreendimentos de grande porte que, dia a dia, são objetos de matérias jornalísticas, indicando problemas de ordem ambiental, com grupos de interesse locais, entre tantos outros, incertos, porém previsíveis e “tratáveis” com medidas adequadas, a partir da existência de um processo definido e disseminado nas organizações, relativamente às incertezas.

2.2.2 Análise Comparativa entre os Modelos

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, como já mencionado, tem sua origem em Humprey *et al* (1989), que identificou, em seus estudos relacionados à projetos da área de tecnologia da informação, características do processo gerencial dos empreendimentos sob estudo, relacionadas à aquisição de determinadas competências, que se davam de forma gradual, remetendo à percepção da existência de diferentes níveis de maturidade do processo de gestão daqueles projetos (LAURINDO, CARVALHO & SHIMIZU, 2003; CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO, 2005; HUMPREY, KITSON & KASSE, 1989).

De acordo com Carvalho, Rabechini Jr, Pessôa e Laurindo (2005),

“os modelos de maturidade constituem a principal literatura disponível para estabelecer um quadro teórico que leva em conta possibilidades concretas de tratamento pragmático das questões de gerenciamento de projetos nas empresas” (CARVALHO, RABECHINI JR, PESSÔA & LAURINDO, 2005, p. 293)

Dos estudos relativos à maturidade, derivaram-se diversos modelos de diagnóstico da maturidade de gestão de projetos, já estudados no corpo deste referencial teórico. Neste tópico apresenta-se, por fim, uma análise comparada entre os diversos modelos de maturidade abordados.

Estudo de caso, conduzido por Carvalho, Rabechini Jr, Pessôa e Laurindo (2005), possibilitou a comparação entre as diversas abordagens, propiciadas por três modelos contemplados, o CMM, da SEI, o PMMM, de Kerzner e o OPM3, do PMI. À esta pesquisa interessa, de modo particular, explorar os achados de pesquisa dos autores em relação aos dois últimos modelos, já que o foco deste trabalho não contempla projetos específicos da área de tecnologia da informação

Dessa forma, partindo da análise inicialmente conduzida por Carvalho, Rabechini Jr, Pessôa e Laurindo (2005), sobre os modelos OPM3 e KPMMM, pode-se observar uma certa complementariedade entre os dois constructos, constatada a partir de resultados bem próximos, em termos do diagnóstico de maturidade, obtidos pela aplicação dos dois modelos. Entretanto, destacam os autores que, muito embora ambos os modelos visem identificar a institucionalização do gerenciamento de projetos nas organizações, foi possível observar certa carência dos modelos no tocante à avaliação de competências, bem dos recursos a serem buscados pelas organizações pesquisadas, seja na perspectiva do indivíduo, das equipes ou mesmo da organização, como um todo.

O OPM3, em sua última edição, de 2013, apresenta, dentre suas vantagens, a avaliação da maturidade tanto ao nível do projeto, como também o faz na perspectiva dos programas e portfólios de projetos da organização. Esta abordagem, conforme destaca Guedes (2012), “parece evitar uma possível simplificação da realidade” dos projetos do mundo real. Sua principal desvantagem, entretanto, diz respeito, apesar da disponibilidade de software para apuração dos resultados, à sua aplicação aos casos reais, em função do número de quesitos a serem avaliados, que se compõem de 479 questões.

De seu lado, Guedes (2012), comparando os resultados obtidos no estudo que conduziu, a partir do modelo KPMMM, de Kerzner (2005), com o Modelo de Maximiano e Rabechini Jr (2002), identifica que ambas as propostas de avaliação baseiam-se numa única dimensão de avaliação, “induzindo ao entendimento de que a organização amadurece por estágios relativamente definidos e seguindo certa sequência padrão o que parece ser uma simplificação, talvez exagerada, da realidade” (GUEDES, 2012 p 55).

O modelo MMGP, proposto por Prado (2008), apresenta, comparativamente aos demais modelos estudados, a vantagem da avaliação ser efetuado por meio de um questionário bastante reduzido de perguntas, por outro lado, explora, como destaca Guedes (2012) uma concentração, mais preponderante, sobre os facilitadores organizacionais da gestão de projetos, não tratando dos processo relativos à gestão de projetos, propriamente ditos.

A propósito, e ainda que levando em conta esta limitação, nos momentos finais de elaboração deste estudo, foram disponibilizados os resultados da pesquisa nacional, referente à 2012, conduzida por Prado (2008), que revela foi uma maturidade geral ainda relativamente baixa para os projetos brasileiros – o score geral foi 2,60, numa escala de 1 a 5. Aponta ainda o referido estudo, para taxas de sucesso total, dentre os participantes da pesquisa, da ordem de 50%, com comprometimento de cronograma de 28% e de orçamento de 15%, dados que podem, pelo percentual de projetos que atingiram o sucesso parcial (35%) e o fracasso pleno (15%), ser considerados modestos, resultantes de uma subavaliação do fenômeno.

O Modelo de Competências e Maturidade em Gestão de Projetos (Rabechini, 2005), de seu lado, talvez seja o mais completo, no sentido de avaliar não apenas a maturidade dos processos gerenciais, mas as competências, existentes ou não, da organização, como um todo. Nesse aspecto, ele passa de mero instrumento de diagnóstico da maturidade organizacional, para um instrumento auxiliar, extremamente relevante, no desenvolvimento e aprimoramento das práticas gerenciais de uma organização. Não se pode deixar de destacar que este modelo ainda tem seu foco de análise voltado para a avaliação da contribuição relativa dos projetos na busca pelos objetivos estratégicos da organização. Percebe-se, por fim, uma nítida influência do modelo de competências e maturidade de Rabechini Jr (2005), sobre os estudos desenvolvidos por Silveira (2008), que serve de base conceitual para a

condução deste estudo.

Ressalva-se, entretanto, que esta análise não pretende, de modo algum, exaurir a problemática em torno do tema maturidade em gerenciamento de projetos, e, muito menos, apontar para o melhor ou o pior dos modelos tratados. Trata-se de um tema em aberto, para o qual ainda devem contribuir diversos estudos acadêmicos. É possível, por exemplo, que a busca por um instrumento e uma abordagem mais padronizada, ainda que em relação à aspectos básicos da questão, respeitando as escolhas dos pesquisadores da área, permita, num futuro próximo, que se possam efetuar análises mais aprofundadas, gerando conclusões mais robustas. Certo é, ao menos do ponto de vista deste autor, que se trata ainda de questão que permanece em aberto.

2.3 Fatores Contribuintes na Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Na tentativa de entender o processo de maturação dos processos de gerenciamento de projetos nas organizações, vários pesquisadores abordaram em seus estudos a questão dos fatores contribuintes. Neste tópico, ainda que de forma não exaustiva, são apresentados os resultados desses alguns estudos, selecionados pelo autor, por encontram-se mais alinhados com os objetivos desta pesquisa.

Dentre os estudos selecionados destaca-se, primeiramente, àquele conduzido por Rabechini Jr e Pessôa (2005), que realizaram uma pesquisa, por ocasião do processo de doutoramento do primeiro autor, baseada em estudo de caso, envolvendo três organizações: uma do setor de telecomunicações (empresa A), outra da construção civil (empresa B) e a terceira, usada para validar o modelo proposto no estudo, do setor de transportes aéreos (empresa C). O propósito da pesquisa visava a analisar uma proposta de modelo de maturidade, baseado em competências, como descrito no referencial teórico deste estudo.

Para a empresa A, do ramo de telecomunicações, analisada do ponto de vista do Modelo de Kerzner (2005), foram realizadas 30 entrevistas, abrangendo a alta administração, o corpo gerencial e os gerentes de projeto. As variáveis analisadas referiam-se ao nível 2, do Modelo de Kerzner (2005), utilizado em sua versão de 1999, posteriormente revisada em 2005, que foi a versão utilizada na construção do referencial teórico desta dissertação. Além de questionários estruturados, foram utilizadas também entrevistas abertas, que complementaram as notas atribuídas às questões fechadas, além do exame de documentos dos projetos em curso, que serviram para balizar as respostas obtidas. Concluídas as entrevistas, os dados foram compilados, obtendo-se uma nota global, outra por categoria e ainda uma nota conforme a posição hierárquica do entrevistado na organização (RABECHINI JR, 2005; KERZNER, 2005).

A avaliação das variáveis referentes à fase 1 – embrionário – destinaram-se à percepção do quanto a organização reconhecia no gerenciamento de projetos uma questão decisiva, em decorrência dos benefícios gerados, para os negócios da empresa. Neste sentido, o levantamento revelou que ainda havia certo esforço a se empreender, no sentido de disseminar a cultura de projetos na organização. Pouco mais de 60% das respostas obtidas às questões formuladas para avaliar esta perspectiva, confirmaram o reconhecimento dos benefícios obtidos a partir de uma orientação à projetos (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Revelou também a análise das variáveis relativas à fase 2 – apoio executivo – que a direção da companhia estava comprometida a incorporar o gerenciamento de projetos como ferramenta de gestão e disposta, àquela época, a patrocinar um programa de treinamento, visando a institucionalização dessas práticas em seu cotidiano. O indicador associado ao reconhecimento percebido pelos executivos alcançou cerca de 63% do total de repostas,

índice elevado mas, que, segundo o autor, deveria ser melhorado, tendo em vista a importância dos projetos futuros da organização (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Já na fase 3 – apoio gerencial – os dados obtidos demonstraram um certo contradição. Apesar de declararem, de forma relativo apoio – o quesito foi reconhecido por cerca de 64% das respostas obtidas - à inserção das práticas de gerenciamento de projetos na organização, esse suporte não dava de maneira efetiva. Os gerentes, de modo geral, apesar de declararem apoiar as iniciativas voltadas à inserção de uma metodologia de gerenciamento de projetos, de fato, não criavam as condições para que esse apoio ocorresse de forma efetiva (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Quando avaliadas, por sua vez, as variáveis da fase 4 – crescimento – foi possível observar, pelos dos resultados obtidos, 59,5% do total de respostas, que apesar de comprometida com a qualidade dos projetos, a organização não faz uso sistemático de uma metodologia para gerenciamento dos seus empreendimentos, e pouco trabalha na direção de manter controlado o escopo de seus projetos, não tendo, à época do levantamento de dados, efetuado a seleção de uma ferramenta de apoio ao gerenciamento de seus projetos (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Passando, por fim, à fase 5 – maturidade – que se destina a avaliar aspectos relacionados ao uso de um sistema de controle dos projetos e sua integração, bem como da existência de um programa de capacitação das equipes no uso de boas práticas em gerenciamento de projetos, foi a ocasião em que o pesquisador pode inferir uma enorme carência, bem como foi possível observar o quanto a organização sob estudo ainda precisava avançar em direção da plena maturidade de seus processos de gestão. O percentual de respostas à questões formuladas em relação à estes aspectos, foi o mais baixo, dentre todos, atingindo somente 54,8% (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

O modelo de Kerzner (2005), de acordo com o autor, mostrou-se útil no estudo do caso da empresa A, na medida em que possibilitou o detalhamento das variáveis de cada fase. Da mesma forma, a análise dos dados obtidos, resultante da observação de 20 variáveis, forneceram elementos consistentes para a elaboração de um quadro analítico da organização. Reconhece o pesquisador, entretanto, que apesar de ter fixado a análise no nível 2 do Modelo Kerzner (2005), ele oferece elementos para explorar a maturidade da organização, embora não tivesse sido explorada esta perspectiva, até níveis mais elevados, onde as práticas de gerenciamento de projetos atingem níveis de excelência. De outro lado, o modelo demonstrou algumas fragilidades, não permitindo identificar ações futuras, bem como, também ressentiu-se o autor de dados relativos às áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, aos processos e a definição de estratégias no âmbito dos projetos na organização (KERZNER, 2005; RABECHINI JR, 2005).

No mesmo estudo, os autores também apresentam o estudo de caso para outra

organização analisada, do segmento da construção civil – empresa B - que foi analisada, sob o ponto de vista da determinação do grau de maturidade, pelo OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model* (PMI, 2013d). Embora tendo sido ressaltado que por ocasião das entrevistas do estudo, realizadas entre junho e julho de 2001, o modelo encontrava-se em revisão, razão pela qual foi adotada a versão anterior, de 1999, foram identificados significativos achados na pesquisa (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

A coleta de dados deu-se por meio de um questionário, constituído por 38 questões, relativas às dimensões avaliadas pelo modelo OPM3 (PMI, 2013d) – metodologias e procedimentos, recursos humanos, alinhamento estratégico, apoio organizacional e aprendizado organizacional - às quais o entrevistado atribuía uma nota de 1 a 5. Além das questões fechadas, informações complementares, coletadas ao longo das entrevistas, foram registradas para futuras avaliações de consistência das notas atribuídas. Reproduzindo a sistemática adotada na avaliação dos dados do Modelo de Kerzner, os dados das 21 entrevistas realizadas foram compilados, obtendo-se uma nota geral, outra nota por categoria, além de avaliação por nível hierárquico na organização (PMI, 2013d; RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

Dentre os achados da pesquisa, referentes ao modelo em questão, destaca-se um percentual de apenas 42% na dimensão recursos humanos e de 47% na dimensão aprendizagem organizacional. Nas demais dimensões, embora um pouco mais elevados se comparados aos dois anteriores, os percentuais de atendimento aos quesitos que tratam de metodologias e procedimentos (55%), apoio organizacional (56%) e, por fim, alinhamento estratégico (61%), também revelaram pontos fracos na organização estudada no sentido do pleno uso de boas práticas em gerenciamento de projetos (RABECHINI JR, 2005; RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

A figura 13, típica na apresentação de resultados de avaliação de maturidade pelo OPM3, extraída de Rabechini Jr (2005), ilustra os resultados da análise do OPM³, para o caso em questão.

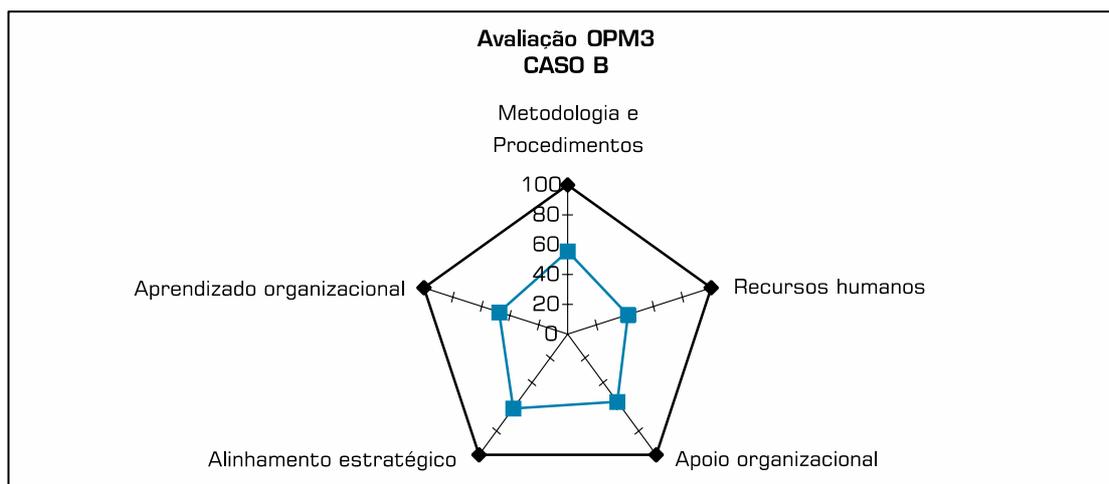


Figura 13 – Avaliação pelo OPM³ – Empresa do Ramo da Construção Civil
 FONTE: RABECHINI JR & PESSÔA (2005, p. 38).

Embora ainda bastante incipiente, por ocasião de período de aplicação e da versão disponível, e sem contar ainda com um instrumento de coleta de dados específico, a análise de maturidade pelo OPM³, viabilizada por um instrumento de coleta de informações construído por um comitê, sob a liderança do pesquisador em questão, foi possível obter algumas percepções importantes, conforme destaca Rabechini Jr (2005):

- Na dimensão metodologias e procedimentos o modelo possibilitou constatar a existência de requisitos que permitem “identificar o posicionamento do projeto na organização” (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005 p. 38);
- Na dimensão fatores humanos, o modelo propiciou meios para identificar as demandas por treinamento, seja específico em gerenciamento de projetos, como em áreas correlatas, visando o desenvolvimento de futuros gerentes de projetos. Nesse particular, destaca Rabechini Jr (2005), foi identificado problemas em relação à motivação, onde se perceberam claras evidências da existência de uma “insatisfação geral em relação às políticas e gerenciamento de recursos humanos da empresa” (RABECHINI JR, 2005 p. 161);
- Na dimensão suporte organizacional, onde se examinam questões relacionadas às demandas de recursos dos projetos, as necessidades de contratação de recursos especializados, bem como da necessidade de ferramentas de apoio aos projetos, a abordagem pelo OPM³ permitiu identificar, sobretudo, que a inexistência de uma estrutura central, voltada ao apoio à gestão dos diversos empreendimentos, criava uma série de ineficiências, como “superposição de esforços de treinamento e padronização;

conflitos na alocação das equipes funcionais aos projetos; e falta de planejamento no arquivamento e difusão das lições aprendidas” (RABECHINI JR, 2005 p. 162);

- Por fim, destaca o pesquisador, que “o modelo adotado restringiu-se a desenhar um diagnóstico da organização que representou o caso B” (RABECHINI JR, 2005 p. 164). O modelo não forneceu, na perspectiva do autor, elementos para a definição de ações possíveis em direção à níveis mais elevados de maturidade do processo de gestão dos empreendimentos daquela organização (RABECHINI JR, 2005).

Concluindo a análise dos estudos de Rabechini Jr (2005), passa-se à análise da empresa C, pertencente ao segmento de transportes aéreos, à qual foi submetida à análise de maturidade por meio dos dois modelos teóricos, já aplicados às duas outras empresas – Modelo de Kerzner e OPM³ – além do modelo proposto, onde a maturidade em projetos é alcançada a partir do desenvolvimento de competências específicas. Os resultados obtidos a partir da aplicação dos três modelos de maturidade revelaram-se, de alguma forma complementares, denotando certas potencialidades de cada um dos modelos teóricos, em capturar determinadas facetas do fenômeno real (RABECHINI JR, 2005).

Comparando as avaliações, de modo geral, realizadas segundo o Modelo de Kerzner (2005) e pelo OPM³, é possível encontrar, ao menos do ponto de vista percentual, uma certa equivalência entre a percepção dos dois modelos, pois pela abordagem de Kerzner o percentual geral foi de 54,76% e pelo OPM³ alcançou 51,21. Pode-se concluir-se que os dois modelos capturaram o fenômeno da institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos de forma bastante próximas (RABECHINI JR, 2005).

Quando se passa, entretanto, à análise do fenômeno sob a ótica específica do OPM³, foi possível notar, de acordo com Rabechini Jr (2005), alguns fatos que merecem destaque, no tocante à cada uma das quatro dimensões do modelo:

- Alinhamento estratégico: foi, das dimensões levantadas, aquela que melhor foi avaliada, com 60,32%, em decorrência de um bom alinhamento entre os negócios da organização e seus projetos;
- Recursos Humanos: foi outro fator relativamente bem avaliado, com 49,21%, resultado de um processo de capacitação em gerenciamento de projetos ainda recente na organização. O planejamento e o estabelecimento de metas específicas constituíam oportunidades a serem exploradas;

- Metodologia e Processos de Gestão de Projetos: com uma avaliação de 46,94%, que demonstra que o processo de gestão de projetos ainda não era executado, segundo um conjunto de práticas institucionalizadas;
- Aprendizagem Organizacional: com uma avaliação de 46,03%, foi uma das áreas que em termos da avaliação implementada, que apresentou as maiores possibilidades de termos de desenvolvimento de ações futuras. Não foi observado, entre outros aspectos, evidências de avaliações ao término dos projetos, visando a melhoria das práticas de gestão, tampouco constatou-se a existência de métricas de avaliação de desempenho dos projetos.
- Apoio Organizacional aos Projetos: este foi outro item que foi percebido como sendo objeto de ações futuras. Pelo percentual encontrado, 53,57%, uma estrutura que possa oferecer metodologia, ferramentas tecnológicas, além de suporte gerencial constituíam questões que mereceriam maior atenção no futuro.

No entanto, ressalta o autor, em relação aos resultados obtidos pela avaliação pelo Modelo de Kerzner e pelo OPM3:

“Em termos quantitativos os resultados apontaram claramente que existem muitas lacunas em gerenciamento de projetos na organização que precisam ser preenchidas. As notas convergiram e, através de uma análise aprofundada em termos do que elas representam, foi possível notar um grande de crescimento em gerenciamento de projetos”
(RABECHINI JR, 2005 p. 213).

Analisando o caso C, sob a ótica do modelo proposto por Rabechini Jr e Pessoa (2005), foi possível identificar as carências na organização, não captadas pelos modelos de Kerzner (2005) e OPM³ (2013d). Analisando o caso da empresa C, sob a ótica do modelo proposto, foram revelados, segundo Rabechini Jr (2005), aspectos em relação às competências individuais não captado pelos modelos teóricos, anteriormente aplicados, de forma clara, dentre as quais destacam, segundo Rabechini Jr (2005):

- A necessidade de um processo formal para avaliação e gerenciamento de competências, realizadas, à época do levantamento, de forma empírica;

- Capacitação de pessoal, a ser viabilizada por meio de treinamentos básicos em gerenciamento de projetos, bem como através assessoria para o desenvolvimento de processos de gestão desses empreendimentos;
- Mecanismos de avaliação o desempenho dos indivíduos, no tocante à sua contribuição relativa no projeto;
- Utilização de indicadores para avaliação de performance dos projetos, bem como uso técnicas adequadas para avaliar as tendências de projetos, entre outros aspectos.

Em relação à camada equipes do modelo proposto permitiu observar, na ótica de Rabechini Jr (2005), da mesma forma que na dimensão anterior, algumas carências, dentre elas:

- Àquelas relativas à ausência de um processo de desenvolvimento de equipes, contemplando um planejamento adequado do treinamento necessário, seja relativo à questões técnicas de gerenciamento de projetos, seja referente à outras habilidades e competências gerenciais;
- De forma semelhante, a carência de um processo de avaliação das equipes, capaz de gerar indicadores de desempenho individual e das equipes de projeto;
- De capacitação para o trabalho remoto, sejam por meio de equipes virtuais e/ou multilocalizadas, considerando as características específicas da organização, em termos da sua distribuição pelo território brasileiro.

De forma semelhante, passando a análise para a camada organização, uma das mais tratadas pelos modelos teóricos, constatou Rabechini Jr (2005) que, apesar de ter sido:

“possível extrair elementos relevantes que apontaram para o estabelecimento de gerenciamento de projetos....os resultados não mostraram claramente o volume de medidas a serem delineadas, dando a impressão, equivocada, de que a organização apresenta-se em situação confortável em relação ao gerenciamento de projetos”
(RABECHINI JR, 2005 p 220).

Desta forma, pelos elementos do modelo proposto a organização estudada encontra-se, do ponto de vista do gerenciamento de projetos, como iniciante, onde foi possível

constatar a necessidade de estruturação de processos gerenciais voltados à consolidação e unificação das práticas de gestão de projetos na organização. A estruturação desses processos deverá permitir que a organização, conforme Rabechini Jr (2005):

- Estabeleça um escritório de gerenciamento de projetos, posicionando-o adequadamente na estrutura da organização e delimitando seu níveis de poder, frente aos demais elementos da estrutura;
- Configure processos internos de gestão dos empreendimentos (metodologias), adequados às características da organização, tanto em alcance (áreas de conhecimento) como em profundidade;
- Padronize indicadores de desempenho de projetos, tanto em termos de um empreendimento individual, como do conjunto de projetos da organização, como um todo;
- Tenha meios para administrar os projetos, programas e portfólio de forma mais eficiente e mais eficaz, racionalizando o uso de recursos e maximizando os resultados.

Concluindo, a análise da empresa do setor aéreo, estudada por Rabechini Jr (2005), analisada também por meio da matriz de maturidade, apresentada na figura X, e segundo o modelo de competências e maturidade proposto, revelou, resumidamente:

- Um cenário bastante inicial, situado no Cenário I da Matriz de Maturidade, relativamente aos indicadores de estratégia e processo, revelando que, sob esse prisma de análise a empresa estudada “tem pouca competência e maturidade” (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005 p. 41);
- O Cenário II da Matriz de Maturidade (Intuitivo) é aquele em que, pelo estudo realizado, enquadravam-se o os indicadores de estratégia. A interpretação deste cenário permitiu ao pesquisador inferir que sabia-se das “chances de se conseguir os resultados dos projetos... entretanto de forma intuitiva” (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005 p. 41)
- No Cenário III, onde estão identificados os níveis mais elevados de atendimento, “por conta dos indicadores de processo” (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005 p. 41);
- Finalmente, o Cenário IV, representando a maturidade, “no qual são percebidos atendidos tanto os indicadores de estratégia quanto os de processo” (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005 p. 41).

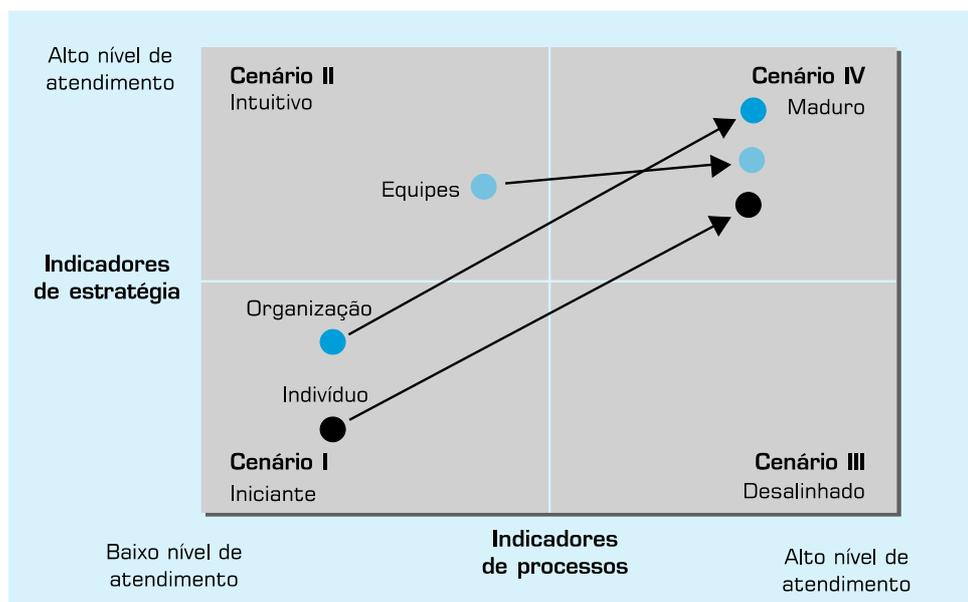


Figura 14 – Matriz de Maturidade: cenários de indicadores de projetos e gerenciamento de projetos do caso C

FONTE: RABECHINI JR & PESSÔA (2005, p. 42).

Destacam ainda Rabechini Jr e Pessôa (2005) a importância dos modelos de maturidade, tanto para pesquisadores, quanto para praticantes, gerentes ou executivos envolvidos com o gerenciamento de projetos, na tentativa de obter uma visão mais abrangente sobre a abordagem por projetos na organização. Especificamente, em relação à sua pesquisa, Rabechini Jr (2005) chama a atenção para o fato de que os modelos analisados, de modo geral, não se mostraram completamente adequados para uma análise completa do problema da pesquisa proposta pois, embora tenham apresentado elementos importantes, não apresentaram, de forma a exaurir a questão, todos “os elementos para análise, deixando, portanto, muitas lacunas a serem preenchidas” (RABECHINI JR & PESSÔA, p. 42). A análise de documentos, de seu lado, mostrou-se tão relevante quanto as entrevistas realizadas para um entendimento pleno da questão estudada.

Os autores concluem que o modelo proposto e avaliado do estudo, mostrou-se adequado ao processo de identificação das competências levantadas, oferecendo, dessa forma, uma nova abordagem para o entendimento da adoção da lógica de projetos, como forma de implementar as necessárias mudanças organizacionais (RABECHINI JR & PESSÔA, 2005).

De seu lado, Silveira (2008) buscou em sua pesquisa estabelecer, por meio de técnicas de análise quantitativa, a relação entre os níveis de maturidade, a variável dependente do estudo, e os fatores contribuintes, as variáveis independentes adotadas (SILVEIRA, 2008).

Primeiramente, com base no modelo de avaliação de maturidade adotado – PMMM – *Project Management Maturity Model*, proprietário da empresa PM Solutions. O modelo utilizado tem estrutura muito semelhante ao modelo SEI- CMM, já estudado no corpo

deste referencial teórico, e avalia a maturidade em gerenciamento de projetos com base nas áreas de conhecimento do PMBOK, à luz de três grandes grupos de influências principais: Escritório de Projetos, Gerenciamento e Desenvolvimento Profissional. A aplicação do modelo dá-se em dois momentos: primeiramente, por meio de uma avaliação independente, um grupo externo de consultores realiza a “avaliação independente”. Posteriormente, uma “avaliação facilitadora” é realizada, com pequenos grupos de assessores mais experientes, com base nos mesmos critérios adotados na “avaliação independente”. Comparados os resultados de ambas as avaliações, uma equipe de avaliadores conduz o processo de elaboração de um plano de ação visando atingir os níveis de maturidade desejados (SILVEIRA, 2008).

Os 473 participantes do estudo, conduzido na forma de um *e-survey*, eram, essencialmente, tomadores de decisão, escolhidos de forma intencional a partir das bases de dados de *Chapters* locais do PMI. Os participantes tinham origem predominante (80%) da área de ciências exatas, boa parte deles (74%) possuíam titulação de especialista (pós-graduação *lato sensu*), com idade situada na faixa etária de 31 a 50 anos (64%), tendo experiência mínima de 6 anos na área de gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2008).

Da amostra obtida, destaca-se também a predominância de empresas privadas, representando 85% do total da amostra. Cerca de 51% delas eram empresas constituídas de capital nacional, 34% eram multinacionais e 15% eram empresas públicas ou pertencentes ao terceiro setor. Quanto ao porte dessas organizações 36%, aproximadamente, constituíam-se de grandes empresas, com faturamento superior a um bilhão de reais por ano, 40% de empresas médias, com faturamento anual situado entre 10 e 500 milhões de reais e, finalmente, 24% da amostra era constituída por empresas de pequeno porte, com faturamento de até 10 milhões de reais anuais. Estas empresas encontravam-se distribuídas por diversos segmentos econômicos, sendo o relacionado à Tecnologia de Informação e Comunicação predominante, correspondendo a pouco mais de 46% do total da amostra. As demais distribuíam-se por diversos outros segmentos, com destaque para o setor de indústrias de transformação (14%), mercado financeiro e segurador (7%) construção civil (5%). As demais (18%) encontravam-se pulverizadas pelos demais setores.

Da avaliação, relativamente à maturidade percebida, dentre o universo pesquisado, observou-se que cerca de 39% das empresas classificaram-se no nível 2 (processos estruturados e padrões). Este parece, pelos achados da pesquisa, o padrão predominante de maturidade das organizações brasileiras. O nível 3 – processos institucionalizados e padrões organizacionais – foi identificado em aproximadamente 23% do universo pesquisa. O nível 1 – processo inicial – foi o terceiro mais apontado pelos entrevistados em relação ao posicionamento de suas empresas, com cerca de 19%. Os níveis 4 – processos gerenciados – e 5 – processos em otimização – alcançaram, respectivamente, 12,5% e 5,9% do total de respostas. Ressalva o autor que, eventualmente, como destacada em

várias pesquisas, esses níveis declarados podem estar ligeiramente superestimados pelos respondentes, em relação à realidade de cada empresa (SILVEIRA, 2008).

Já com relação aos fatores contribuintes, avaliados no instrumento de pesquisa, por meio de 22 quesitos específicos, primeiramente procedeu o autor a uma análise fatorial, técnica estatística que lhe permitiu reduzir o número original de fatores contribuintes. Essa estratégia de análise permitiu reduzir o número de fatores para seis, que são àqueles que explicam por cerca de 74% da variância explicada total: processos e ferramentas; pessoas e equipe, negócios, gerente de projetos, clientes e a organização (SILVEIRA, 2008).

Por meio da análise das cargas fatoriais, foi possível estabelecer as correlações de cada variável do estudo (subfatores) com os novos agrupamentos de fatores. O quadro 11, apresentado a seguir, apresenta a relação dos fatores, seus subfatores e a questão de pesquisa relacionada, conforme as cargas fatoriais ((SILVEIRA, 2008).

Quadro 11 – Decomposição dos fatores contribuintes em subfatores e suas questões de pesquisa, segundo a carga fatorial

Fator	Subfator	Questão de Pesquisa
Processos e Ferramentas	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Metodologia formal de gerenciamento de projetos reconhecida, composta por processos entendidos e aplicáveis no universo dos projetos, pela totalidade das equipes
	Melhores Práticas	Desenvolvimento e uso consistente de melhores práticas em gerenciamento de projetos
	Indicadores de Desempenho	Uso efetivo de indicadores-chave de desempenho dos projetos, ao longo de todo o ciclo de vida, para comunicação com os diversos <i>stakeholders</i>
	Ferramentas e sistemas de informação	Disponibilidade de ferramentas e sistemas de informação voltados a apoiar a integração dos diversos projetos
	Escritório de projetos	Disponibilidade de uma estrutura voltada ao apoio aos diversos projetos, proporcionando padrões, políticas e treinamento e assistência técnica, visando maximizar o desempenho
	Tomada de decisões	Disponibilidade de repositório de informações de qualidade para apoiar o planejamento e o controle dos projetos, bem como apoiar a tomada de decisão dos principais <i>stakeholders</i>
Pessoas e Equipe	Equipe	Comprometimento e envolvimento das equipes para o alcance dos resultados
		Participação e integração efetiva das equipes de projeto
		Desempenho compatível das equipes, visando os resultados esperados
		Habilidades, competências e atitudes compatíveis com as necessidades dos projetos
		Composição adequada das equipes, visando o

		alcance das metas estabelecidas
Negócios	Entrega de resultados	Impacto nos negócios da forma de melhores resultados, menor exposição aos riscos
	Vantagem competitiva	Criação de vantagem competitiva, pela capacidade de gerar produtos e/ou serviços de melhor qualidade, visando a liderança no segmento de atuação da empresa
	Agregação de valor	Alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da empresa
Gerente de projetos	Competência	Habilidades, competências e atitudes adequadas do gerente de projetos
	Certificações	Certificações em gerenciamento de projetos, compatíveis com as demandas da organização
	Liderança	Efetiva liderança do gerente de projetos sobre as equipes
Clientes	Relacionamento Cliente-Equipe	Envolvimento do clientes com as equipes de projeto, visando a criação de condições adequadas à execução do empreendimento
	Monitoramento da Satisfação	Monitoramento e gestão das satisfação do cliente, ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento, relativamente aos resultados esperados
Organização	Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional adequada e que proporcione ao gerente de projetos e à equipe a autoridade necessária ao exercício de suas funções
	Cultura	Clima organizacional adequado à abordagem por projetos, parte de um ambiente maduro onde o trabalho em equipe é estimulado
	Patrocínio Executivo	Suporte executivo efetivo ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, na forma de apoio político, assistência à equipe e influência sobre as demais áreas da organização

FONTE: SILVEIRA (2008 p. 211-18) – Adaptado pelo autor.

Após uma detalhada análise das correlações lineares existentes entre as variáveis do estudo, o autor prosseguiu no estudo decorrente da análise fatorial, analisando, com mais profundidade, os *scores* fatoriais obtidos. Finalmente, conclui-se a etapa de análise estatística dos dados, com a determinação de uma regressão logística dos dados, na tentativa de encontrar uma relação entre os níveis de maturidade das empresas (variável dependente) e os diversos fatores contribuintes (variáveis independentes).

Resumindo, podem-se destacar alguns pontos, dentre os vários achados da pesquisa realizada, por sua relevância, tendo em vista os objetivos pretendidos neste estudo. Dentre eles, destaca-se uma “baixa maturidade”, segundo a classificação adotada no estudo, nas empresas de pequeno porte (70%) e médio porte (64%). Já quando se analisa as empresas

de grande porte, em contraponto, percebe-se uma concentração expressiva de alta maturidade (55%). Fato semelhante ocorre quando se analisam as empresas, de acordo com o segmento econômico onde atuam. Em organizações cujas atividades são dependentes de alto grau tecnológico, como, por exemplo, naquelas ligadas à área de Tecnologia de Informação e Comunicação, nota-se uma concentração de empresas com mais alto grau de maturidade (56%). Fenômeno oposto ocorre, com maior concentração em níveis mais baixos de maturidade, quando a dependência tecnológica é menor (SILVEIRA, 2008).

Prosseguindo em sua análise, Silveira (2008) também chama a atenção para o fato de que nas empresas de capital nacional verifica-se maior concentração de níveis mais baixos de maturidade. Fato semelhante ocorre com as organizações públicas e do terceiro setor. Entretanto, verifica-se que o fenômeno oposto ocorre nas empresas com predominância de capital estrangeiro, onde encontram-se níveis mais elevados de maturidade. É um fato que se repete quando se comparam também as organizações por porte: quanto maiores, maiores os níveis de maturidade declarados (SILVEIRA, 2008).

Esses achados de pesquisa podem talvez sugerir uma possível correlação positiva entre o grau de dependência tecnológica, a origem da organização, em termos da composição de seu capital social, bem como do seu porte e, possivelmente, do grau de complexidade dos projetos empreendidos com o grau de maturidade em projetos. Talvez, ressalvando, desde já, que os dados do estudo não permitem essa afirmação, mas, a título de ilação, estas correlações possam estar relacionadas às demandas de boa governança, muito comum em empresas estrangeiras e mesmo naquelas de maior porte, bem como naquelas de maior dependência tecnológica, face ao expressivo volume de investimentos.

Assim, conclui Silveira (2008), afirmando que, de fato, sua pesquisa permitiu, com base no universo pesquisado, responder à questão principal do estudo que buscava identificar os fatores contribuintes da maturidade nas organizações brasileiras:

1. Processos e Ferramentas: fator que contempla o uso efetivo de melhores práticas em gerenciamento de projetos, considerando o uso de metodologias, de *software* específico voltado ao apoio das atividades de gestão dos projetos, bem como de indicadores de desempenho para aferir a evolução dos empreendimentos. Nesse aspecto, destaca-se o papel primordial exercido pelo PMO, estabelecendo padrões, metodologias e os processos necessários para o suporte das equipes de projetos. No estudo realizado por Silveira (2008), este fator mostrou-se relativamente presente nas empresas, tanto naquelas de capital nacional ou estrangeiro, independentemente do grau de intensidade tecnológico que utilizam ou mesmo de seu porte. Em oposição, encontra-se o fato de que em organizações de menor porte e de baixa demanda tecnológica, mostram-se menos orientadas por vetor de análise. Isto pode se dar,

destaca o autor, em decorrência de ausência de recursos, de processos definidos baseados em metodologias que, por sua vez, refletem as melhores práticas. Assim, para este tipo de organização, o estudo confirma a relevância desse fator para o alcance de níveis mais elevados de maturidade (SILVEIRA, 2008);

2. **Pessoas e Equipes:** fator que considera o processo de capacitação, de formação de equipes de projetos e os reflexos no envolvimento e no comprometimento dos times de projeto com a maturidade dos processos de gestão. Neste aspecto, o estudo revelou uma associação de questões relacionadas à cultura da organização, do porte do negócio e intensidade tecnológica à maturidade dos processos de gestão. As empresas em geral, revelaram o estudo, independentemente de porte ou da origem do seu capital social, fazem uso desses elementos para a alavancagem de sua maturidade em gerenciamento de projeto.
3. **Organização:** fator que considera como elementos determinantes da maturidade nas organizações a existência de estrutura organizacional que viabilize uma orientação à projetos, que permita que os gestores dos empreendimentos tenham níveis adequados de poder e de autoridade, bem como haja um clima organizacional propício ao trabalho em equipe, além do necessário e imprescindível suporte executivo. Nesse aspecto, revelou o estudo que tais aspectos mostraram-se presentes nas organizações pesquisadas, quer sejam de origem nacional ou estrangeira, independentemente do seu porte ou do grau de intensidade tecnológica presente em suas atividades. Particularmente, entretanto, o estudo revela uma presença mais forte desses fatores em empresas de origem estrangeira, nas organizações de médio porte e naquelas onde a demanda por alta intensidade tecnológica mostra-se mais presente.
4. **Clientes:** este fator relaciona-se aos mecanismos de monitoramento e controle do projeto, na perspectiva da gestão efetiva dos níveis de qualidade alcançados e a plena satisfação dos clientes. Visa, essencialmente, impulsionar a maturidade dos processos de gestão, pela criação de um ambiente adequado com a equipe do projeto, visando o alcance do sucesso do empreendimento, bem como aperfeiçoando os negócios e fidelizando o cliente. Este fator, de acordo com o estudo, revelou-se mais fortemente presente nas empresas privadas, independentemente do seu porte ou grau de intensidade tecnológica utilizada. Esse fato pode demonstrar, de acordo com Silveira (2008), que as organizações que mais se aproximam dos seus clientes tenham melhores condições para a abordagem por projetos, uma vez que a proximidade com o

cliente pode propiciar as condições para o correto entendimento das necessidades, bem como do gerenciamento efetivo do projeto.

5. Gerente de Projetos: fator que compreende as competências, bem como as credenciais – certificações em gerenciamento de projetos – necessárias ao gestor de projetos para o exercício pleno de sua liderança sobre a equipe, na busca por níveis mais elevados de maturidade. De certa, destaca Silveira (2008), nesse fator repete-se o quadro constatado no fator anterior. Empresas privadas, independentemente da origem de seu capital social, e, sobretudo, naquelas de uso intensivo de tecnologia, esse fator mostrou-se mais presente.
6. Negócios: fator relacionado ao aumento da competitividade, bem como à minimização de exposição aos riscos, na perspectiva de aumentar as chances para um melhor retorno sobre os investimentos. Este fator mostrou-se no estudo de Silveira (2008), mais fortemente presente, nas empresas privadas, com capital primordialmente estrangeiro, demonstrando, com certa clareza, que este tipo de organização valia-se da lógica de projetos para geração de valor adicionado ao seu negócio.

Por fim, Silveira (2008) aponta para a necessidade de desenvolvimento de novos estudos relativos ao tema, com o propósito de aprofundar a questão, cenário em que se insere a presente pesquisa. Em particular, neste trabalho pretende-se aprofundar o entendimento sobre os fatores contribuintes, conforme recomenda Silveira (2008), a fim de ampliar o conhecimento teórico sobre cada um desses fatores.

Vale destacar também o esforço pesquisa realizados por Nascimento, Neto, Milito e Medeiros (2011) que buscaram, da mesma semelhante à Rabechini Jr (2005), identificar os fatores contribuintes para o incremento da maturidade em gerenciamento de projetos, em empreendimentos da área pública.

A pesquisa, realizada no âmbito da administração pública estadual, envolveu coordenadores e subcoordenadores de diversas secretarias de estado contemplando uma amostra de 161 elementos, obtida nas secretarias de estado da unidade da federação analisada. O modelo Modelo Prado (PRADO, 2008) foi o modelo adotado para a avaliação da maturidade, contemplando, por meio de 40 quesitos, as dimensões: competência técnica, uso de metodologia, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento dos projetos ao negócio da organização. A escolha do modelo deu-se, de acordo com os pesquisadores, em razão do número excessivo de questões tratadas nos demais modelos, o que poderia dificultar o trabalho de levantamento (NASCIMENTO, NETO, MILITO & MEDEIROS, 2011).

A investigação, de cunho quantitativo, utilizou-se de técnicas de análise

multivariada (análise fatorial), que revelou os oito fatores já mencionados, que explicaram cerca de 70% das variações encontradas nas variáveis do modelo utilizado para avaliação da Maturidade (Modelo MMGP). Os agrupamentos obtidos diferem, de certa maneira, ressaltam os autores, do Modelo Prado, o que traduz uma visão distinta, de parte dos administradores públicos, em relação à Prado (2008), no tocante à percepção dos fatores determinantes da maturidade em gerenciamento de projetos. Por outro lado, constatou-se que em relação ao estudo de Silveira (2008), a ser detalhado um pouco mais adiante, certa semelhança, na medida em que foi possível observar a possibilidade da decomposição dos fatores criados em subfatores, a fim de permitir uma maior compreensão dos relacionamentos encontrados (NASCIMENTO, NETO, MILITO & MEDEIROS, 2011).

Foram analisadas identificando oito dimensões que, de acordo com os entrevistados, podem afetar os níveis de maturidade da organização estudada: Planejamento e Controle; Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais; Ambiente de Gestão de Projetos; Aceitação do Assunto Gestão de Projetos, Estímulo para o Desempenho; Avaliação de Projetos e Aprendizagem; Escritório de Gerenciamento de Projetos e, por fim, Visibilidade dos Gerentes de Projeto. No estudo, houve uma pequena variação na percepção dos gestores, se comparado ao modelo Prado (2008). Aspectos relativos ao “Planejamento e Controle” e “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” aparecem no estudo como os de maior relevância para os gestores, de acordo com os resultado da Análise Fatorial (NASCIMENTO, NETO, MILITO & MEDEIROS, 2011).

Concluindo, conforme destacam seus autores, o estudo além de possibilitar a identificação dos fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos na organização estudada, permite um planejamento de ações futuras, a partir do estabelecimento de uma agenda que o estudo incumbiu-se de priorizar. Da mesma forma, sublinham os autores, o estudo destaca-se por aplicar abordagens já amplamente utilizadas na área privada, para a o setor público, evidenciando o que se espera, em termos de eficiência e eficácia, da Nova Gestão Pública (NASCIMENTO, NETO, MILITO & MEDEIROS, 2011).

Outro trabalho que merece destaque foi o conduzido por Guedes (2012), com o propósito de analisar a maturidade de projetos na área de tecnologia da informação, distribuídos em empresas dos mais diversos setores econômicos. De natureza quantitativa, o estudo foi empreendido através de questionário fechado, contemplando questões relativas à caracterização dos entrevistados e das organizações às quais pertenciam, a avaliação dos facilitadores organizacionais, bem como de aspectos relativos à maturidade no processo de planejamento dos projetos, num total de 46 questões fechadas, avaliadas numa escala Likert, variando de 1 a 5, representando da discordância total (1) até a plena concordância (5) com o quesito analisado. O instrumento de pesquisa utilizado para avaliação de maturidade dos processos de gestão de projetos foi elaborado com base no OPM3, em sua versão de 2008 (GUEDES, 2012).

O universo pesquisado contemplou profissionais selecionados, por seu currículo e experiência profissional, baseado no portal de relacionamento do LinkedIn, Facebook, além da rede de contatos da FEA-USP, obtendo-se, portanto, uma amostra onde seus elementos foram intencionalmente selecionados. Para a coleta de dados foi utilizado a Internet, de forma a viabilizar pesquisa do tipo *e-survey*, através da qual foram obtidas 225 retornos completos e, destes, 190 foram selecionados 190, por serem considerados válidos, pelos critérios adotados pelo pesquisador, sobretudo na relação do entrevistado com projetos de tecnologia da informação, foco da pesquisa (GUEDES, 2012).

No tocante à análise dos dados, procedidas por meio do software SPSS, versão 18, as análises realizadas revelaram, por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnov*, relativamente à normalidade dos dados, que a amostra obtida poderia ser considerada como tendo distribuição normal para o grupo de questões relativas aos facilitadores organizações, o que não poderia ser afirmado em relação à percepção da maturidade, onde a distribuição das respostas revelou-se com alguma assimetria. Dessa forma, a análise dos dados foi efetuada por meio de testes não-paramétricos (*Kruskal-Wallis*) (GUEDES, 2012).

Os dados descritivos da amostra revelaram que uma parcela significativa dos entrevistados possuem, no mínimo, educação superior (83%), além de atuarem no mercado há mais de 7 anos (84%), sendo que uma pequena parcela (7%) era detentor de uma certificação específica em gerenciamento de projetos (GUEDES, 2012).

Não foram percebidas diferenças significativas entre as respostas obtidas quanto aos facilitadores organizacionais para o gerenciamento de projetos, quando analisados por setor. Por outro lado, os respondentes oriundos de organizações de grande porte, com faturamento anual, à época da pesquisa, superior a 300 milhões de reais e/ou com mais de 500 funcionários, parecem dar maior importância ao tema, do que àqueles originários de organizações de pequeno/médio porte. Observou-se, por outro lado, que fatores como treinamento, alinhamento dos projetos à estratégia da organização, patrocínio executivos aos projetos e utilização de critérios múltiplos para avaliação de projetos, foram apontados com diferenças estatisticamente significativas, quando comparadas aos demais fatores listados no questionário (GUEDES, 2012).

Não foi encontrada, segundo Guedes (2012), diferenças estatisticamente significativas, quando a comparação, relativas aos facilitadores organizacionais, deu-se por setor (serviços, manufatura, administração pública e terceiro setor). A mesma constatação deu-se também em relação à origem da organização (latino americana, norte americana, europeia ou asiática). Entretanto, em organizações com atuação internacional, foi possível observar níveis mais elevados de maturidade, quando comparadas às empresas de atuação local ou regional. (GUEDES, 2012).

Por outro lado, quando a questão dos facilitadores organizacionais foi analisada à luz dos níveis hierárquicos dos respondentes, foi possível perceber que níveis gerenciais mais

elevados demonstram dar maior importância à esta questão, comparada àqueles que ocupam posições hierárquicas intermediárias. A alta gerência, de modo geral, demonstrou que a gestão de projetos está relacionada à sobrevivência do negócio da organização, no longo prazo, bem como é sustentáculo de vantagem competitiva, o que demanda a existência de um sistema de gestão de projetos, com a concessão de autonomia para os gerentes desses empreendimentos. O mesmo fenômeno foi observado, quando a ótica de análise volta-se para o tempo de experiência do entrevistado: os mais seniores tendem a reconhecer a relevância dos facilitadores organizacionais, quando comparados aos gerentes com menor experiência, sobretudo em relação à sustentação de vantagem competitiva e a sobrevivência da organização no médio e longo prazos, à necessidade de um sistema de gestão de projetos, com a devida delegação de competências e responsabilidades aos gerentes dos empreendimentos. Em geral, foi possível constatar-se, pelos dados da pesquisa, que há uma correlação expressivamente significativa entre as organizações mais maduras, em termos dos seus processos de gerenciamento de projetos, e o reconhecimento da relevância dos facilitadores organizacionais (GUEDES, 2012).

Quando o foco de análise voltou-se para as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, foi possível constatar uma correlação positiva na gestão de projetos de tecnologia da informação, entre os aspectos integração, comunicação e riscos, em relação ao porte da organização, seja ele avaliado sob a perspectiva do número de funcionários ou faturamento anual. Ainda nessa perspectiva de análise, as organizações mais internacionalizadas apresentaram níveis de maturidade mais elevados nos aspectos escopo, tempo e riscos, quando comparadas às de atuação mais regional.

Por fim, na tentativa de estabelecer uma relação entre os facilitadores organizacionais e a maturidade em gestão de projetos, o autor buscou em uma regressão linear o melhor entendimento do fenômeno estudado. Tomando a maturidade em gestão de projetos da organização pesquisada como a variável a ser explicada e os facilitadores organizacionais como variáveis explicativas, foi obtida a reta de regressão correspondente. Embora o coeficiente de explicação da regressão (R^2) fosse relativamente baixo (0,47), permitiu inferir-se, com certa cautela, que a maturidade está relacionada, em alguma medida, com o papel estratégico dos projetos na viabilização das estratégias e na geração de vantagem competitiva das organizações, resultante de um processo de gestão desses empreendimentos que considere múltiplos critérios para a avaliação do sucesso. Concluindo, ressalva o autor que tais benefícios são concretizados a partir de uma orientação da organização à projetos, que disponibilize recursos, treinamento, sistemas de informação de apoio à gestão de projetos, além da autonomia necessária aos gestores.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Creswell (2010), “os projetos de pesquisa são os planos e os procedimentos que abrangem as decisões desde suposições amplas até métodos detalhados de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2010, p 25). A metodologia da pesquisa, portanto, deve refletir o conjunto de decisões tomadas pelo pesquisador, desde as concepções do estudo, seus procedimentos de investigação, além dos métodos de coleta, análise e interpretação dos resultados (CRESWELL, 2010).

Este capítulo tem por objetivo apresentar a natureza da pesquisa e o método utilizado, o modelo conceitual do estudo, o plano amostral, o instrumento de coleta de dados e, por fim, o método de análise proposto.

3.1 Natureza da pesquisa e escolha do método

Vergara (2010) afirma que o pesquisador deve preocupar-se em informar ao leitor o tipo de pesquisa que será realizada. Neste sentido, afirma que estão disponíveis na literatura, diversas taxonomias para categorizar os mais diversos tipos de pesquisa (VERGARA, 2010).

O conhecimento científico, de acordo com Martins (2002), está apoiado na precisão e clareza dos métodos. A ciência, portanto, é um caminho para se conhecer o mundo apoiado em métodos e formas de investigação, mais adequados para a solução de determinado problema (MARTINS, 2002).

De acordo com Selltiz *et al.* (1987), uma pesquisa científica é válida quando seus requisitos de validade e fidedignidade são constatados no desenho e na mensuração da pesquisa. Validade é atributo relacionado à noção de que a pesquisa apresenta conclusões corretas, que podem ser generalizadas. Fidedignidade é característica associada à possibilidade de que os dados sejam replicáveis (SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK, 1987).

Martins (2002) destaca a possibilidade de combinar duas ou mais naturezas de pesquisa estarem em um estudo. Como as pesquisas não são idênticas entre si, é praticamente impossível a formulação rígida de procedimento ou método (MARTINS, 2002).

Neste estudo se utilizará a taxonomia proposta por Vergara (2010) para classificar a pesquisa. Do ponto de vista de sua finalidade, este trabalho enquadra-se, de acordo com a autora, como pesquisa explicativa, na medida em que visa compreender o processo de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações.

Quanto aos meios de conduzir a investigação, de acordo com Vergara (2010), a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois tem por objeto de análise um grupamento específico, o conjunto de professores dos cursos de pós-graduação lato-sensu, em gerenciamento de projetos, das principais Instituições de Ensino, do Rio de Janeiro.

De acordo com Yin (2010):

“o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010 p 39).

Yin (2010) destaca ainda que pesquisa de um estudo de caso é um método abrangente, contemplando desde a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados, alcançando até mesmo abordagens específicas de análises de dados (YIN, 2010).

O fenômeno que pretende-se estudar com relativa profundidade, constitui-se em tema que, para ser compreendido em toda sua extensão, depende da análise do seu contexto mais amplo. Portanto, o estudo de caso é o meio mais adequado para se conduzir o presente estudo, pois ele é um método de pesquisa que possibilita explorar todo o espectro de análise que se pretende conduzir.

De cunho qualitativo, esta pesquisa buscou, por meio de entrevistas semiestruturadas, compreender como os fatores contribuintes, identificados preliminarmente na pesquisa de Silveira (2008), podem contribuir para a elevação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações.

Para explorar-se o conteúdo das mensagens contidas nas respostas dos entrevistados, foi utilizada Análise de Conteúdo. Trata-se de uma técnica que permite o tratamento de dados, com o propósito de identificar o que está sendo dito, relativamente a determinado tema. Por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, visa descrever o conteúdo das mensagens de modo a possibilitar uma compreensão dos significados que vai além de uma leitura comum (BARDIN, 2011; MORAES, 1999).

Por fim, situa-se esta pesquisa, em decorrência da forma que foi conduzida e analisada, como pesquisa qualitativa. Embora, segundo Vieira e Zouain (2004), seja difícil classificar um método como qualitativo ou quantitativo, já que ambas podem ser objeto de contagem, tanto quanto podem ser interpretadas. A opção pela abordagem qualitativa deu-se em função de que ela permite a compreensão de um fenômeno em sua totalidade, facilitando, até mesmo, que sejam exploradas eventuais contradições e paradoxos (VIEIRA & ZOUAIN, 2004).

3.2 Universo e Amostra

Ao processo de extrair parcelas de uma população, para analisá-las no lugar do todo – a população ou universo - dá-se o nome de amostragem. A questão fundamental em

todo estudo baseado em amostras é obter um subconjunto da população que tenha representatividade. Essa representatividade é que criará as condições para que se façam inferências válidas, sob certos níveis de confiabilidade, sobre a amostra obtida.

Não é incomum a utilização de amostras de uma população que, por conveniência do estudo ou mesmo facilidade de acesso, possam provocar vieses significativos, invalidando os resultados de uma pesquisa ou trabalho científico. Por outro lado, sua utilização é necessária, como forma de viabilização de um estudo, diante da impossibilidade de pesquisar todo o universo de pesquisa ou a necessidade de foco em um determinado agrupamento, que se julga representativo para a análise do fenômeno que se pretende estudar.

De modo geral, o processo de amostragem se dá por meio de técnicas probabilísticas ou não-probabilísticas. Os métodos de seleção probabilísticas pressupõem o conhecimento de cada elemento da população e sua probabilidade de vir a compor a amostra. Nos métodos não-probabilísticos são, em geral, dependentes do aproveitamento de certas oportunidades que se apresentem, ou questões restritivas que se imponham em torno do estudo, ficando a seleção dos elementos da amostra, muitas vezes, condicionada a um julgamento pessoal do pesquisador. Ainda assim, dentro de certos pressupostos, a teoria estatística pode ser aplicada.

O universo desta pesquisa é composto por todas as Instituições de Ensino Superior – IES, que tenham entre seus diversos programas de pós-graduação, oferta regular do Programa de Pós-Graduação *Lato-Senso* em Gerenciamento de Projetos, no estado do Rio de Janeiro.

A amostra deste estudo foi obtida de forma não-probabilística e seus elementos foram escolhidos por conveniência do estudo. A amostragem por tipicidade foi a técnica adotada que, de acordo com Vergara (2010), é aquela em que os elementos da amostra são selecionados, conforme percepção do pesquisador, conforme sua representatividade em termos da população-alvo (VERGARA, 2010).

O principal fator que influenciou na seleção dos elementos da amostra foi a representatividade da IES, na oferta do referido curso, considerando como critério para a determinação do número de professores, a participação proporcional no mercado de educação executiva, especificamente em relação à formação em Gerenciamento de Projetos, com base na proporção de alunos matriculados no ano-base de 2012. Adotadas estas bases, foram selecionados, para compor a amostra, professores das três maiores IES do Rio de Janeiro: a FGV, IBMEC e PUC.

Por limitações de tempo para a realização da pesquisa, um total de 6 (seis) professores foram selecionados, dentre as IES pré-escolhidas. Destes, todos professores do MBA em Gerenciamento de Projetos, três eram professores que atuavam na FGV, dois no IBMEC e apenas um da PUC/RJ. A tentativa foi representar na amostra a participação proporcional das IES, em relação ao número de estudantes matriculados, no ano de referência,

como já mencionado.

Também constituíram critérios de seleção dos professores a afinidade ao tema da pesquisa, seja pelo exercício da atividade acadêmica, seja pelo exercício de alguma atividade profissional correlacionada à questão a temática maturidade em gerenciamento de projetos.

Para a obtenção das respostas dos entrevistados com vistas à responder às questões de pesquisa, foi elaborado, a partir de Silveira (2008), um roteiro de entrevistas semiestruturadas, constantes do Anexo I, baseado em questões abertas, a fim de permitir que o entrevistado pudesse manifestar-se, retratando seu ponto de vista, de forma mais ampla possível (FLICK, 2013).

3.3 Protocolo do Estudo de Caso

Yin (2010) destaca que um projeto de pesquisa é uma “sequencia lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às suas conclusões (YIN, 2010 p. 48). Pretende-se, portanto, neste subitem descrever os materiais e métodos utilizados nesta pesquisa, desde a concepção do instrumento de levantamento de campo até os métodos de análise de dados utilizados.

3.3.1 Instrumento de Pesquisa

Neste estudo, como já mencionado, reproduz-se, com a prévia autorização do autor, mas com algumas adaptações, em especial, às relativas ao universo pesquisado, bem como quanto ao método de investigação utilizado, o experimento conduzido por Silveira (2008). O estudo original buscou relacionar o nível de maturidade – a variável dependente do estudo - à diversos fatores contribuintes – variáveis independentes. Silveira (2008) buscou também encontrar evidências da influência neste relacionamento conforme o tipo de organização, porte, segmento econômico em que atuavam, entre outras questões, como variáveis moderadoras (SILVEIRA, 2008). Neste estudo, face às características do universo pesquisado, a variável moderadora, considerada no estudo de Silveira (2008), não foi levada em conta. A figura 15, apresentada a seguir, ilustra a questão básica deste estudo, objeto da investigação empreendida.

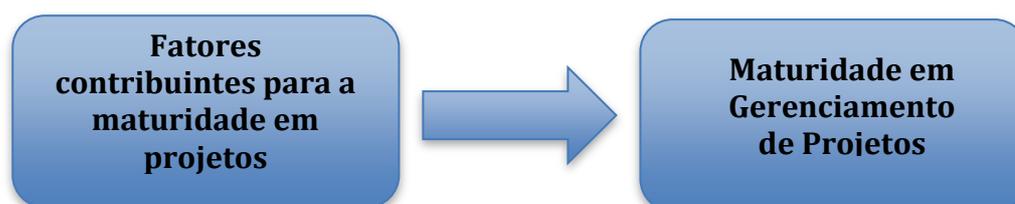


Figura 15 - Modelo Conceitual do Estudo

Fonte: SILVEIRA (2008), p. 157 – Adaptado pelo autor

Dessa forma, o instrumento para levantamento das percepções acerca dos fatores contribuintes foi elaborado, a partir de perguntas abertas, conforme Anexo I, roteiro de entrevistas, constituído por 6 perguntas, diretamente relacionadas à avaliação da percepção do entrevistado quanto a cada um dos seis fatores contribuintes, identificados por Silveira (2008): Pessoas, Processos, Tecnologia, Cliente, Negócios e Organização. A figura 17, apresentada a seguir, ilustra os fatores e seus desdobramentos.

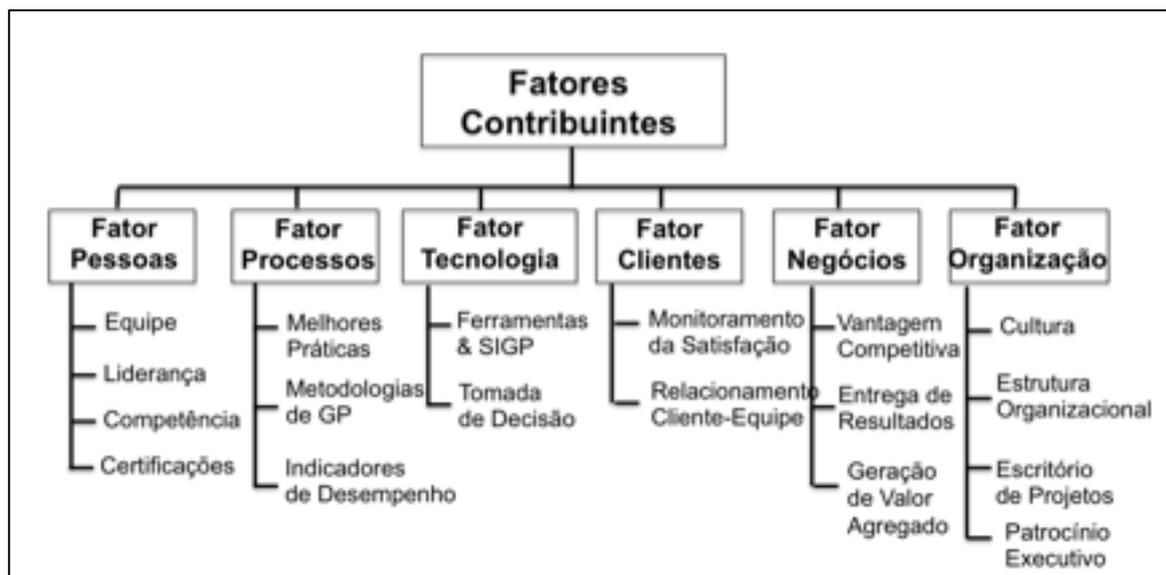


FIGURA 17: Fatores Contribuintes por Grupo

FONTE: SILVEIRA (2008, pág. 89) – Adaptado pelo autor

3.3.2 Validação Semântica do Instrumento de Pesquisa

Concluída a etapa de elaboração do instrumento, procedeu-se à sua aplicação, por meio de entrevistas simuladas com dois professores. O propósito desta etapa foi verificar a adequação semântica, ou seja, se as perguntas encontravam-se claramente formuladas, permitindo ao entrevistado o entendimento correto da questão a ser tratada. Efetuados alguns ajustes, sobretudo em decorrência da necessidade de incluir, como questões subsidiárias a serem abordadas no decorrer das entrevistas, os subfatores identificados por Silveira (2008), foi elaborada sua versão final, a partir do qual foram realizadas as entrevistas definitivas, transcritas, à medida que se realizavam, em mídia digital.

3.3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Mesmo em se tratando de professores, com conhecimento prévio do tema da pesquisa, julgou-se adequado, antes do início de cada entrevista, apresentar um pequeno

resumo dos principais estudos sobre fatores contribuintes. Esta pequena exposição foi particularmente direcionada ao estudo de Silveira (2008), onde os fatores originais foram identificados mas, como reconhece o próprio autor no final de sua pesquisa, algumas oportunidades ainda permaneciam em aberto.

3.3.4 Plano de análise dos dados

Para analisar o conteúdo das entrevistas, optou-se, como já mencionado, pela técnica de Análise de Conteúdo. Bardin (2011) recomenda três etapas fundamentais para a aplicação desta técnica: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação com base em inferências.

A pré-análise correspondeu à etapa definida por Bardin (2011), de “leitura flutuante”, o que permitiu serem formulados os objetivos da pesquisa, suas hipóteses amplas e a determinação do corpus de investigação, onde foram definidas as características dos materiais coletados, que se constituíram em objeto de análise. Compreendeu, portanto, a elaboração do projeto de pesquisa, desde a elaboração do referencial teórico do estudo até a determinação do conjunto de dados a ser analisado. Essencialmente, foram executados os seguintes procedimentos:

- (1) **Delimitação dos objetivos da análise:** etapa em que as questões de pesquisa foram formuladas.
- (2) **Constituição do *corpus*:** os resultados das entrevistas constituíram o *corpus* de análise. Bardin (2011) afirma que, ao contrário da linguística, a análise de conteúdo busca os significados das mensagens e uma das formas de implementá-la é por meio da análise de categorias. A definição destas categorias, segundo Bardin (2011), pode ser feita *a priori*, onde o pesquisador tem, previamente definido, as categorias onde enquadrará cada informação. Trata-se de uma estratégia, conforme Rocha et al (2008), que exige do pesquisador uma sólida fundamentação teórica em relação ao tema estudado. Alternativamente, pode ser feita *a posteriori*, onde as categorias surgem à medida que se avança a análise. Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi realizada a partir de uma definição prévia de categorias (categorização *a priori*), utilizando como categorias de análise os fatores determinantes encontrados em Silveira (2008), com algumas adequações. A seguir, um resumo das categorias adotadas neste estudo é apresentado no quadro 12.

Quadro 12 – Descrição das Categorias e subcategorias utilizadas na Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categories	Subcategories	Description
Pessoas e Equipe	Equipe	Trata dos aspectos relacionados à recursos humanos, no tocante ao envolvimento, participação e integração dos membros das equipes de projetos. Visa também aspectos relacionadas à seleção e recrutamento, na perspectiva de obter-se uma composição criteriosa das equipes, indispensáveis para atingir-se a plena maturidade dos processo de gestão dos projetos
Gerente de Projetos	Competência	Baseia-se no conhecimento, nas habilidade e atitudes do gerente de projetos, para que possa exercer uma liderança efetiva, bem como às certificações específicas do mercado, oriundas dos mais diversos institutos de gerenciamento de projetos
	Certificações	
	Liderança	
Organização	Estrutura Organizacional	Relaciona-se à existência de uma estrutura adequada na organização, como facilitador à gestão dos projetos. Trata, portanto da existência de um Escritório de Projetos, consolidando e disseminando uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Trata, da mesma forma, do apoio político, da proteção e assistência à equipe de parte de um patrocinador executivo, com forte influência na organização executora do projeto
	Cultura	
	Patrocínio Executivo	
Processos e Ferramentas	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Contempla a existência de um Escritório de Projetos, que dissemine o uso de metodologia formal, consolidando o uso consistente de melhores práticas, apoiado por sistemas de informação que possibilitem a geração de informação de qualidade, indispensáveis ao planejamento e ao controle dos empreendimentos, viabilizando a sua efetiva gestão
	Melhores Práticas	
	Indicadores de Desempenho	
	Ferramentas e Sistemas de Informação	
	Escritório de Projetos	
	Tomada de Decisões	
Negócios	Entrega de Resultados	Trata dos aspectos relativos à competitividade dos negócios e à liderança no mercado, oriundo de projetos consistentes, que assegurem a entrega de seus resultados, maximizando o retorno sobre o capital investido, minimizando, por outro lado, a exposição dos empreendimentos aos riscos negativos, bem como, por meio de um gestão estruturada, ofereça condições para o
	Vantagem Competitiva	
	Agregação de Valor	

		aproveitamento das oportunidades que surgirem ao longo da execução dos projetos
Cientes	Relacionamento Cliente-Equipe	Relaciona-se ao envolvimento dos clientes com a equipe de projetos, por meio de participação efetiva, para criação de condições para a melhor condução do projeto, permitindo à equipe de gerenciamento, de forma semelhante, o monitoramento da satisfação do cliente
	Monitoramento da Satisfação	

FONTE: SILVEIRA (2008) – Adaptado pelo autor.

- (3) **Codificação:** de acordo com Bardin (2011), a codificação do material coletado, corresponde ao tratamento destes dados, por meio da codificação. A codificação consiste na transformação dos dados brutos, obtidos dos trechos transcritos das entrevistas, visando a representação do seu conteúdo. A codificação envolve o recorte, que corresponde à escolha das unidades de contexto elementar. Neste estudo adotou-se palavras-chave ou expressões contidas no texto das respostas dos entrevistados, que resumem o conteúdo de cada uma das mensagens. Concluído o recorte do texto, foi realizado um agrupamento, por semelhança, das unidades de contexto elementar que, posteriormente, foram contabilizadas.
- (4) **Categorização:** é a etapa em que se procura, de acordo com Bardin (2011), dar significado às mensagens, identificando o termo-chave que denota o sentido central do conceito contido nas respostas das entrevistas, as categorias de análise, bem como as subcategorias, que descrevem possíveis significados sobre o conceito sob análise. Nesta pesquisa, foram consideradas, no processo de categorização, as dimensões semânticas oriundas do trabalho de Silveira, relacionadas tanto aos fatores determinantes, que deram origem às categorias de análise, como em relação aos subfatores, de que originaram as subcategorias a serem utilizadas na análise de conteúdo das respostas dos entrevistados. Esta premissa foi adotada para permitir uma comparação dos achados de pesquisa, sobretudo do trabalho de Silveira (2008), que esta pesquisa, de modo particular, tentar aprofundar um pouco mais a análise.
- (5) **Inferência e interpretação:** é etapa do processo, em que se atribuem significados, de acordo com Bardin (2011), por meio de recursos estatísticos e análise qualitativa dos dados. Segundo Triviños (2006) *apud* Rocha *et al* (2008), a etapa de interpretação inferencial, iniciada desde a pré-análise, atinge o seu ápice, quando a reflexão e a intuição do pesquisador, estabelece relações, visando o aprofundamento das ideias contidas nos dados das entrevistas. Com base nessa análise, surgiram possíveis explicações para o

entendimento da contribuição de determinados fatores na maturidade de projetos nas organizações.

4 ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, na forma de um estudo de caso, considerou a perspectiva de seis entrevistados, todos professores de programas de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos, na modalidade *lato sensu*, de instituições de ensino superior (IES) da cidade do Rio de Janeiro, escolhidos de forma intencional, dentre docentes dos referidos programas. Foram consideradas, para os fins deste estudo os docentes da PUC-RJ, FGV e IBMEC, pela sua representatividade numérica, face ao número estimado de estudantes matriculados no curso em referência no ano-base de 2012. Esta escolha não representa para as demais IES, não consideradas no estudo, nenhum demérito, retratando apenas uma escolha do pesquisador. Também, de forma a permitir explorar com mais profundidade a questão de pesquisa, os profissionais de ensino considerados no estudo, foram aqueles que, algum modo, poderiam oferecer sua visão, tanto na condição de professor, mas também como consultor de mercado ou profissional de gerenciamento de projetos, vinculado à alguma organização, pública ou privada, onde atuava, à época do levantamento de campo, com atividades relacionadas ao tema do trabalho aqui apresentado.

As entrevistas, realizadas entre setembro e outubro de 2013, foram baseadas em seis questões fundamentais, formuladas como questões abertas, relativas à cada um dos fatores contribuintes identificados por Silveira (2008), e visaram, essencialmente, confirmar a contribuição dos fatores apontados na pesquisa daquele autor, como também pretendeu aprofundar o conhecimento, em caso positivo, sobre cada um destes elementos componentes da maturidade em projetos nas organizações. Para situar o entrevistado sobre o contexto do trabalho, foi realizada, antes da realização de cada uma delas, uma pequena apresentação, resumindo os principais estudos e achados de pesquisa na área de maturidade em projetos, contidos no referencial teórico da pesquisa. Da mesma forma, foram apresentados o propósito geral do estudo, sendo também assegurado aos participantes sigilo, no que se refere à identificação de cada um dos entrevistados. Cumprido este protocolo preliminar, foram realizadas as entrevistas, todas previamente agendadas, que, em média, consumiu de 45 a 60 minutos, cada uma, em razão, sobretudo, dos desdobramentos das questões fundamentais da pesquisa, que terminaram por se mostrar bastante ricas para o entendimento do fenômeno da maturidade em projetos nas organizações.

4.1 Qualificação dos Entrevistados

A seguir, são apresentadas de forma resumida as qualificações dos entrevistados, onde se procurou, de forma proposital, omitir dados que pudessem revelar a identidade dos entrevistados, conforme acordo estabelecido previamente, com cada um dos participantes da pesquisa.

O entrevistado A é um profissional de educação e consultor de mercado, há cerca de 20 anos. Além de atuar no mercado de pós-graduação, como professor e coordenador de curso em uma das IES tratadas no estudo, é um profissional com forte atuação no ramo de consultoria, com larga experiência em organizações públicas e privadas, podendo ser considerado um profissional sênior, seja no sentido acadêmico, seja por sua atuação no mercado. Doutor em Administração, Mestre em Sistemas de Gestão, é autor de vários livros da área de Gerenciamento de Projetos.

O segundo entrevistado, identificado como entrevistado B, é também um profissional de origem na área de educação superior, Mestre e Doutor em Física, com mais de 20 anos de experiência no ensino de graduação e pós-graduação, em uma das mais respeitadas IES da cidade do Rio de Janeiro. Com cerca de 15 anos de experiência na área de gestão, atuou na área pública e, hoje em dia, é também professor em duas IES consideradas neste estudo, nos programas de pós-graduação, em nível de especialização, em gerenciamento de projetos. Dedicado, em particular, à área de gerenciamento de riscos em projetos, onde é autor de vários artigos, já atuou, como consultor, em diversos projetos de alta complexidade, sobretudo no segmento de óleo e gás.

O entrevistado C é Mestre em Engenharia Industrial e em Engenharia de Telecomunicações, com longa experiência na área de educação, atuando como professor regular do ensino superior em uma das IES consideradas na pesquisa, bem como em programas de pós-graduação *lato sensu*, em diversas outras instituições de ensino, há mais de 20 anos. Especialista em desenvolvimento gerencial, tem longa trajetória empresarial, e em seu currículo profissional consta também um número expressivo de apresentações, relativas à gerenciamento de projetos, no Brasil e no exterior. Profissional de mercado da área de

gerenciamento de projetos, com diversos livros publicados na área, onde atua como palestrante e consultor sênior.

O quarto entrevistado, aqui designado como entrevistado D, possui Mestrado na área de Administração de Empresas, onde pesquisou o tema maturidade em gerenciamento de projetos. Atualmente é Doutorando em Engenharia e atua, como professor, em diversos programas de pós-graduação em gerenciamento de projetos. Consultor associado de uma das mais tradicionais empresas de consultoria em gerenciamento de projetos, é especialista na implantação de metodologias de gerenciamento de projetos, de escritórios de gerenciamento de projetos e em avaliação de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, com atuação nos segmentos de telecomunicações, tecnologia da informação, petróleo, siderurgia e mineração, entre outros.

O entrevistado E é um profissional de longa experiência em projetos de grande porte e de alta complexidade, tendo atuado em projetos tanto no Brasil quanto no exterior. Com formação em Engenharia e Mestrado na mesma área, já atuou em diversos segmentos como indústria aeroespacial, telecomunicações, óleo e gás, dentre outras. Profissional extremamente demandado pelo mercado, tem pouca dedicação à atividade acadêmica sendo, entretanto, professor de um dos programas de pós-graduação em projetos considerados neste estudo. Com um olhar bastante diferenciado dos demais professores considerados nesta pesquisa, dada sua enorme experiência profissional em projetos de alta criticidade, contribuiu para este estudo com um olhar mais pragmático sobre as questões estudadas.

O sexto entrevistado, aqui identificado como entrevistado F, é Mestre em Sistemas de Gestão, especialista em Tecnologia da Informação e em Sistemas de Gestão. Por mais de 15 anos, atuou na direção, e no gerenciamento de projetos, em inúmeras empresas nacionais e multinacionais. É certificado *PMP – Project Management Professional*, pelo PMI, além de possuir credenciais profissionais pela Microsoft para uso e capacitação em ferramentas de apoio à gestão de projetos. Atua como professor em cursos de capacitação em Gerenciamento de Projetos, Programa e Portfólio, *Project Management Office*, Preparatórios para Certificação *PMP*, Preparatórios para Certificação *Microsoft Project*, da Microsoft, através de importante organização de treinamento internacional, bem como nos programas de pós-graduação de duas importantes IES, consideradas no estudo. É autor de diversos artigos na

área de gerenciamento de projetos de obra na área de Gerenciamento de Portfólio e coautor de livro sobre gerenciamento de projeto, programas e portfólio.

4.2 Descrição do conteúdo das entrevistas

Neste tópico, apresenta-se a descrição detalhada do conteúdo de cada uma das entrevistas realizadas. Propositamente, evitou-se apresentá-las na mesma ordem em que foram descritos os perfis dos entrevistados, a fim de evitar a possibilidade de qualquer correlação entre estas informações, assegurando o sigilo em relação à identidade dos entrevistados.

Entrevista 1

A primeira entrevista foi iniciada, logo após uma breve contextualização da pesquisa e de seus objetivos. Logo que a primeira questão foi abordada, de modo muito enfático, obtivemos uma resposta afirmativa em relação à contribuição na maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, em decorrência do fator pessoas e equipes de projetos. Certamente, a formação do entrevistado, na área comportamental, adjacente à área de Administração, lhe proporciona um olhar diferenciado, justamente em relação à questão das pessoas em projetos. Sua posição, muito claramente exposta, em particular, à primeira questão tratada na entrevista, revela, logo de início, que as “pessoas tendem a contribuir de formas diferentes”. Segundo o seu ponto de vista, “é importante que se tenham bons executores, bons planejadores.... de forma que cada um possa contribuir de forma única, mas ao mesmo tempo de forma sinérgica para o sucesso do projeto”.

Avançando na entrevista, pela perspectiva das habilidades e competências necessárias aos membros das equipes de projetos, o entrevistado destaca, além de competências específicas na área de gestão de projetos, “também a própria atitude em relação ao projeto”, mais uma vez, deixando perceber a influência da formação na área comportamental, colocando em pé de igualdade os atributos técnicos das equipes e os aspectos comportamentais.

Prosseguindo na entrevista, abordou-se, a seguir, questão relativa ao processo de escolha das equipes de projetos que, na visão do entrevistado, deve-se considerar, de modo particular, “o perfil psicológico” do futuro membro da equipe, para que se possa “catalisar tremendamente, as possibilidades de sucesso do empreendimento, à medida que se conhece cada perfil e o que

esperar da junção dos diversos perfis”. Uma vez mais, o viés comportamental sobressaiu na resposta obtida.

Concluindo o primeiro bloco da entrevista, tratou-se das questões relacionadas à motivação. Em relação à este aspecto, o entrevistado afirmou que, muito embora “em tese, não se motive ninguém, pois a motivação das pessoas e das equipes de projetos são intrínsecas a cada indivíduo”, cabe ao gerente de projetos “criar o clima”, na forma de uma ambiente favorável. Portanto, enfatizou, que além da gerencia dos aspectos técnicos, cabe ao gerente de projetos propiciar oportunidades para que a motivação das pessoas aflore, gerando o necessário envolvimento e, talvez mais ainda, o comprometimento das equipes com o projeto.

Avançando na entrevista para a questão relativa ao Gerente de Projetos, o entrevistado, foi ainda mais enfático, quando perguntado sobre as questões relacionadas à liderança efetiva do gerente de projetos sobre a equipe. Considera, segundo sua expressão, um fato “extremamente decisivo”, demarcando, de maneira clara, seu entendimento de que um projeto sem uma liderança, de fato, é como “um barco à deriva”. Conclui, demonstrando o quanto a questão remete a um aspecto importante, ressaltando: “Digo mais: as pessoas precisam ser lideradas por alguém”, com o claro objetivo de demonstrar tratar-se de aspecto imprescindível ao bom andamento dos projetos.

Aprofundando a questão, ainda pelo prisma da liderança, quando questionado sobre que tipo de liderança deve preponderar, se técnica ou situacional, o entrevistado demonstrou bastante clareza, ao posicionar-se em favor de uma liderança técnica, quando os empreendimentos forem de pequeno/médio porte, onde há uma aproximação maior do gerente de projetos e sua equipe, como também demonstrou ser favorável a um gestor que exerça uma liderança mais situacional, em grandes projetos, quando o papel do líder se volta mais aos processos e à própria organização. Instigando um pouco mais o entrevistado, que à esta altura demonstrava estar muito à vontade com relação à temática tratada, abordou-se uma questão sempre polêmica, nas rodas de conversas profissionais, quanto à necessidade ou não do Gerente de Projetos ser um especialista na área de aplicação do projeto. Neste sentido, o entrevistado remete-se à questão anterior, mostrando que essa escolha dependerá de cada caso, não existindo uma regra geral. Segundo seu entendimento, enquanto em alguns casos, a escolha deve recair sobre um gerente-especialista, por exemplo, um engenheiro civil, que pode alavancar os resultados de um empreendimento desta área, em outros casos, em razão de

características do projeto como sua natureza, porte, perfil do cliente e da organização executora, este tipo de escolha pode até mesmo impactar negativamente os resultados. Concluiu, afirmando que “em geral é desejável, mas não considero determinante”. Foi lembrado, ao final desta etapa da entrevista, ilustrando o quanto esta questão ainda é obscura, um episódio profissional, em que aturam juntos, no mesmo projeto, tanto o entrevistado, quanto o entrevistador, em que o *sponsor* do projeto e executivo da área de tecnologia da informação, de um grande banco estatal brasileiro, era um profissional da área de Economia, oriundo de uma das áreas-fim do banco, que conduzia com muita habilidade os projetos da área, muitos deles críticos, seja para a instituição, seja para o sistema bancário nacional. Exercia, lembrou o entrevistado, “com muita habilidade uma liderança situacional, alicerçada em seu profundo conhecimento dos negócios da instituição e de suas necessidades, sejam elas no nível estratégico ou tático”. Salvo pela inteligência privilegiada, lembrou o entrevistado, mesmo não sendo um técnico da área de tecnologia da informação, conhecimento específico que, aparentemente, não lhe fez falta, pois apoiava-se em sua equipe, muito embora estivesse sob sua responsabilidade decisões da maior relevância.

Finalizando este bloco da entrevista, tratou-se da questão relativa às certificações. Neste aspecto, a primeira reação do entrevistado esclarece a questão, com uma resposta segura e definitiva, no sentido da negativa de que a certificação é um fator contribuinte da maturidade. Ressaltou o entrevistado que “um bom gerente não precisa ser certificado por alguma instituição”. Concluiu, deixando transparecer, que apesar de conferirem certa credibilidade, como credencial de mercado, não se pode estabelecer uma vinculação entre certificações e maturidade.

Passando ao segundo bloco da entrevista, que abordava as questões relativas à influência da organização na maturidade em gerenciamento de projetos, o primeiro ponto proposto tratou da cultura organizacional, aspecto considerado pelo entrevistado como “tremendamente importante”, no sentido de “quanto maior a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, mais esta cultura e o ambiente da organização serão propícios para que os membros de cada equipe “respirem” gerencia de projetos”.

Explorando um pouco mais a questão, abordou-se, em seguida, a temática relativa às estruturas organizacionais, no sentido de apurar-se sua real necessidade, na perspectiva de assegurar ao gerente de projetos a autoridade necessária ao pleno exercício de suas funções.

Na perspectiva do entrevistado, “a tendência é que sim, mas não necessariamente”. Pelo seu ponto de vista, apoiado em sua vivência profissional, casos reais, onde apesar de uma estrutura dita “adequada” – matricial forte ou “projetizada” – a autoridade do gerente de projetos, ainda assim, era questionada. Apesar, de reconhecer que, em teoria, existe essa vinculação, este não é o seu entendimento, capturado da própria estrutura de apresentação da resposta, que privilegia, em primeiro plano, a negativa da tese, onde se identifica o conteúdo principal da mensagem.

Tratou-se, ainda na perspectiva da organização, dos Escritórios de Projetos como facilitadores da introdução da lógica de projetos nas organizações. Mais uma vez, a estrutura da resposta, vista na questão anterior, se repete. Primeiramente, a questão é respondida com a expressão “a tendência é que sim”, logo depois refutada ou pelo menos posta em dúvida, uma vez que o entrevistado entende que o escritório de projetos passa realmente a ter um papel relevante quando o enfoque é o gerenciamento de portfólio, este sim com conotação mais vinculada à aspectos estratégicos da organização. Nas demais situações, seu papel, está muito mais relacionado à padronização de procedimentos, metodologias e outros aspectos mais táticos, não sendo fortemente relacionados à questão da maturidade em projetos.

Fechando o segundo bloco, tratou-se também, no âmbito ainda das organizações, dos aspectos relacionados ao patrocínio executivo. Neste ponto, o entrevistado reconheceu o “*sponsor* como fator crítico de sucesso, por várias razões”. Destacou que mais do que aquele que irá assegurar meios financeiros para o projeto, é de onde advém o “patrocínio ideológico” do projeto, permitindo que se crie a ambiência necessária ao sucesso do empreendimento. O entrevistado, de forma enfática, ao final de sua resposta a este tópico, afirmou que “um projeto com “*sponsor* forte” tem mais chance de sucesso do que outro com “*sponsor* fraco” e/ou inexistente”.

Passando ao terceiro bloco da entrevista, relativamente aos processos, o primeiro ponto abordado dizia respeito ao papel das metodologias de gestão de empreendimentos, no tocante à maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização. A resposta, embora positiva, revela algumas ressalvas. A primeira delas é relativa à adequação da metodologia às características do projeto, da própria organização executora e até mesmo das equipes de projetos. A mensagem principal foi traduzida numa metáfora, bastante popular, em que se costuma dizer que o “remédio que cura, pode matar, a diferença está na dose”. Este foi o

sentido real percebido na resposta do entrevistado, que retratou que a ausência de uma metodologia pode aumentar o risco de retrabalho, da inconsistência nas etapas de planejamento mas, seu excesso pode por o projeto sob o risco de se tornar extremamente burocratizado e, de alguma forma, “engessado”.

Continuando a entrevista passou-se a tratar das melhores práticas em gerenciamento de projetos, expressão por muitos utilizada, mas cujo sentido, em termos práticos, é, na verdade um pouco vago. Explorando a resposta do entrevistado, por esta ótica, percebe-se, claramente, uma conexão com a questão anterior. Na expressão utilizada pelo entrevistado, no tocante às melhores práticas, em que ele ressaltou que “espera-se que a maioria das melhores práticas estejam justamente traduzidas em um método de trabalho único, escalável, prático e que prime pelo bom senso”, está traduzida, de certa forma, a medida ideal do que deve contemplar a metodologia de gerenciamento de projetos, tratada na questão anterior.

Com relação ao uso de indicadores de desempenho, a resposta não deixou dúvidas, pelo tom utilizado, quando à recomendação de uso. A frase utilizada foi emblemática, no sentido afirmativo: “me diga como serei medido e lhe direi como vou *performar*”.

O uso de ferramentas de software, em particular os Sistemas de Informação de Apoio aos Projetos, foram fortemente recomendados pelo entrevistado. O argumento principal está relacionado à alta disponibilidade de soluções, adequadas aos mais diversos tipos de projetos e portes das organizações executoras. Destacou, de modo particular, as soluções baseadas em *software* livre, utilizadas por diversas instituições públicas. Fechando a questão, embora ressaltando que o uso de ferramentas não assegura o sucesso do empreendimento, sua utilização “facilita, em muito, sua gestão”. De forma muito clara, estabeleceu uma conexão entre maturidade e ferramentas de apoio à projetos: “a maturidade tende a crescer também. Tudo isso considerando o devido treinamento para seu uso efetivo”.

Finalizando a entrevista, abordou-se a questão da maturidade em projetos e sua relação com a melhoria da competitividade das organizações, sua relação com os níveis de risco e, conseqüentemente, no retorno dos investimentos. Aqui, percebeu-se uma resposta de cunho mais técnico, relacionando, ainda assim, a boa *performance* dos projetos à melhoria dos resultados das empresas. Adotou a mesma perspectiva afirmativa, quando o tema abordado foi questão dos riscos inerentes aos empreendimentos. Neste sentido, o entrevistado remeteu-se à

questão anterior, afirmando que os “riscos são inerentes à qualquer empreendimento”, acrescentando que a questão “não se relaciona ao impacto ou à probabilidade de ocorrência, mas, fundamentalmente, à sua previsibilidade” que é, na sua percepção, o ganho real gerado para os negócios de uma organização, obtidos por meio do uso de abordagem estruturada de gestão dos empreendimentos.

Por fim, abordou-se a questão da maturidade no gerenciamento de projetos e seus reflexos nos mais diversos *stakeholders* do projeto, em particular, o cliente. Em particular, tratou-se da relevância para o aumento da maturidade, da existência de um processo de avaliação e monitoramento da satisfação do cliente. O entendimento do entrevistado foi que, além de avaliar e monitorar a satisfação do cliente, um processo estruturado também facilita a comunicação com o cliente. De modo geral, demonstrou entender que este tipo de iniciativa pode dar maior visibilidade ao processo de planejamento e controle, ressaltando que “os clientes gostam de sentir que seu projeto está sendo gerenciado por alguém que sabe o que está falando e fazendo, com métodos, ferramentas e processos de suporte”. Concluiu a entrevista afirmando que “não deveria existir uma dicotomia simplória de fornecedor-cliente, mas sim, duas equipes unidas, visando um mesmo objetivo. O projeto é de ambas as partes, o sucesso de todos e o fracasso também”.

Entrevista 2

Abrindo a entrevista, após a adoção do protocolo inicial do estudo, abordou-se a influência do fator pessoas na maturidade de gerenciamento de projetos de uma organização. A resposta obtida foi precisa, no sentido de indicar que “são determinantes para estabelecer o nível de maturidade em gerenciamento de projetos” denotando a extrema importância, na perspectiva do entrevistado, que complementou seu entendimento apontando que “a maturidade em gerenciamento de projetos é diretamente proporcional à credibilidade que as equipes e os gerentes de projetos depositam nos processos de gestão dos empreendimentos”.

Quando se explorou a questão da composição das equipes, o entrevistado destacou a importância que a formação de uma equipe deveria contemplar, evidentemente, aspectos técnicos da área específica do projeto “mas, também no potencial de planejamento e controle”, questão que ficou ainda mais clara, quando explorada a questão das competências a serem buscadas na formação das equipes. Nesse aspecto, o entrevistado sublinhou que não só

conhecimentos específicos de processos de gerenciamento de projetos, mas “habilidades interpessoais, de comunicação e organização são importantes para tornar aplicável os procedimentos de gerenciamento de projetos”. Destacou ainda que deveria incluir-se nas competências e habilidades das equipes de projetos “iniciativa e inovação, já que atingir graus elevados de maturidade implicam, atualmente, em grande mudança organizacional”.

Quando tratado da questão das equipes, pela via dos aspectos relacionados à motivação, comprometimento e envolvimento, como determinantes ao alcance da plena maturidade em gerenciamento de projetos, o entrevistado revelou uma perspectiva interessante. Seu entendimento é de que nem sempre estes aspectos são determinantes, pois apesar de, em tese, serem decisivos para o alcance da maturidade, considerando a dependência das equipes de projetos e das pessoas, individualmente, em muitos casos, a maturidade é consequência do próprio ambiente organizacional, que pode adotar, em maior ou menor grau, uma cultura voltada ao planejamento e controle. Deste ponto de vista, o entrevistado demonstrou entender que a aprendizagem organizacional, tema que, de fato, se apresenta como pano de fundo para a questão da maturidade em gerenciamento de projetos, não pode ser “atrelada a ter ou não pessoal comprometido e motivado”.

Passando ao fator Gerente de Projetos, abordou-se, primeiramente, a questão da liderança exercida por este profissional, como fator decisivo para uma abordagem por projetos. A resposta, muito clara, no sentido de confirmar esta perspectiva, apontou a liderança efetiva, como “fator decisivo já que, de forma espontânea, os processos de gerenciamento de projetos não serão seguidos”. Essa perspectiva é muito coerente, quando se confronta este posicionamento com o entendimento do entrevistado relativamente às questões relacionadas à motivação, comprometimento e envolvimento. Percebeu-se que, da perspectiva deste entrevistado, o Gerente de Projetos é alguém que conduz sua equipe, “como um maestro o faz, frente à uma orquestra”, ou seja, é ele quem dita o ritmo e harmoniza todos os naipes de um conjunto de músicos. Nesse sentido, a analogia proposta pelo entrevistado permite que se faça uma inferência sobre o perfil do gerente de projetos, como, não necessariamente, um especialista, mas como alguém que tenha uma percepção aguçada de todos os aspectos envolvidos no planejamento e controle de um empreendimento, mesmo não sendo, eventualmente, um especialista, como sugeriu a resposta.

Aprofundando a questão, explorou-se, logo a seguir, questões relacionadas ao perfil desejável do gerente de projetos, no sentido, principalmente, da relevância em ser ou não um especialista no segmento específico do projeto. Neste aspecto, o entrevistado revelou seu entendimento no sentido de que “para projetos grandes e complexos, como os que estão em curso atualmente, sim”. Para o entrevistado, o volume e a complexidade das decisões do dia-a-dia desses empreendimentos, demandam conhecimentos e formação específica. Entretanto, seu ponto de vista foi o oposto, quando se tratavam de “projetos menores, mais simples”.

Talvez a resposta à questão seguinte, quanto às habilidades e competências desejáveis do gerente de projetos foram exploradas, tenha revelado ainda um pouco mais sobre o tema, no sentido de expressar o quanto a questão ainda constitui-se em tema que permanece em aberto e sobre o qual é possível notar falta de consenso, seja em meio à docentes da área de gerenciamento de projetos, seja em meio aos próprios profissionais de projetos. A resposta obtida mencionou algumas características, como àquelas relativas à “ser um bom comunicador, um líder nato, um bom negociador e hábil para lidar com decisões complexas. Precisa saber ouvir e ser assertivo, além de autoconfiante”. Embora tenha destacado a importância da liderança técnica no item anterior, sobretudo em grandes empreendimentos, nenhuma menção foi feita, na resposta obtida, em relação aos aspectos técnicos específicos do projeto. Aqui se percebe, talvez, uma certa contradição nas respostas aos dois tópicos abordados. Fechando este bloco da entrevista, quando abordada a questão da certificação em gerenciamento de projetos, oriunda dos mais diversos institutos, a resposta foi taxativa, no sentido de não haver razão para exigir-se este tipo de credencial. Segundo o entrevistado, “significa apenas que o “cara” passou na prova”.

Quando passou-se ao segundo bloco da entrevista, relativo às questões existentes no âmbito da organização, que poderiam ser consideradas como elementos-chave para a maturidade em gerenciamento de projetos, o entrevistado, apontou de pronto, a cultura e o clima da organização como os aspectos mais prioritários na agenda de uma executivo, desejoso de alçar sua organização à níveis mais elevados de maturidade. Chamou atenção, entretanto, que tais aspectos, embora cruciais, talvez estejam dentre os mais difíceis de serem alcançados, pois independentemente de “processos, treinamento ou capacitação, a empresa irá sempre caminhar dentro de sua cultura”.

A questão relativa à absorção da lógica de projetos nas organizações, na visão do entrevistado, ficou ainda mais clara quando se abordou a problemática das estruturas organizacionais. Sobre este aspecto a resposta foi bastante rica em conteúdo, e também muito clara, ao revelar que “mais do que estruturas organizacionais, é importante entender como, de fato, a organização conduz seus projetos e demais processos. O importante é saber exatamente qual a autonomia que o Gerente de Projetos possui. Não adianta ter uma estrutura organizacional voltada à projetos se as decisões a respeito dos diversos aspectos do empreendimento são discutidas e resolvidas sem a sua participação”. Apesar de muito difundida, a premissa de que estruturas organizacionais mais matriciais favorecem a lógica do gerenciamento de projetos, a resposta permite perceber que, na visão do entrevistado, a questão, de fato, é relativa ao nível de poder do gerente de projetos, que pode ser maior ou menor, independentemente do tipo de desenho organizacional adotada.

Ainda na perspectiva da organização, como facilitadora para o alcance de níveis mais elevados de maturidade, tratou-se da temática relativa aos escritórios de projetos. A resposta “bastante”, indicando a relevância de processos bem definidos, bem como suporte de tecnologia da informação para a gestão do cronograma e orçamento dos empreendimentos, revelou uma importância ampla, com relação às contribuições específicas, mas de peso relativamente baixo dessas estruturas, no sentido de que são desejáveis, mas não imprescindíveis.

Concluindo esse bloco da entrevista, relativo ao ambiente da organização, em busca da maturidade dos processos de gerenciamento de projetos, abordou-se a contribuição e o papel do *sponsor* do projeto. A resposta do entrevistado revelou que trata-se de um aspecto decisivo, acrescentando que a “postura dessa pessoa, sua proatividade frente ao projeto é determinante para que a equipe e o gerente trabalhem comprometidos e motivados”. Concluiu, deixando claro seu entendimento, de “quando os patrocinadores são fracos, dificilmente os processos de gerenciamento de projetos são aplicados de forma eficaz”. É, notadamente, uma diferença significativa, em termos do tom do discurso, quando a resposta à este item da entrevista é comparada com àquela dada no tópico anterior.

Passando às respostas do entrevistado quanto à contribuição dos processos de gestão de projetos, bem como sobre o uso das melhores práticas, na busca pela maturidade em níveis mais elevados, o entrevistado manifestou-se no sentido positivo, indicando que “processos

definidos de gestão são determinantes para se chegar à plena maturidade”. Entretanto, ressaltou que “não há necessidade de estarem apoiados em tantas coisas assim”, com o propósito de retratar que há de haver uma certa harmonização entre processos, melhores práticas, indicadores de desempenho, entre outras questões. Para o entrevistado, é necessário que o processo seja estabelecido, a fim de que possa ser repetido, como um padrão, e dele se obtenha uma base histórica, a ser utilizada como referência por projetos futuros. Entretanto, ressaltou, que “é importante que a empresa estabeleça suas próprias melhores práticas que, inclusive, podem ser diferentes daquelas do mercado, de modo geral”. Com relação ao uso de indicadores, considerou extremamente recomendável, porém ressaltadas suas considerações anteriores, quanto à complexidade e extensão dos processos de gerenciamento, que devem estar adequadas às características específicas de cada organização.

Quando a questão tratada abordou as ferramentas e sistemas de informação de suporte aos projetos, o entrevistado, mais uma vez, deu destaque à sua resposta, com o claro propósito de indicar de que trata-se de outro fator importante, sobretudo no que diz respeito à tomada de decisão no âmbito dos projetos. Destacou, entretanto, que o uso de ferramentas e tecnologia “só irá funcionar quando os processos estiverem amadurecidos, pois informações provenientes de um ambiente desorganizado estão sujeitas a vários erros”. Concluiu, afirmando que a “relação entre tecnologia e maturidade é grande, haja vista sua importância no planejamento e, principalmente, no controle do projeto, fornecendo os dados relativos ao andamento do empreendimento, seus avanços do ponto de vista físico e financeiro, bem como na determinação de seus indicadores de desempenho”. Entretanto, sua ressalva dá a entender que as ferramentas são utilizadas, ou deveriam ser, em consequência do estabelecimento de processos definidos, numa clara indicação de que processos são causas da maturidade e as ferramentas a consequência de se ter atingido este patamar.

Explorando os reflexos do uso de boas práticas de gestão de projetos no âmbito dos negócios das organizações, o entrevistado revelou alguns entendimentos importantes. Primeiramente, na relação com a melhoria da competitividade dos negócios, a percepção do entrevistado é de que “isso depende da área e do negócio”. Alguns negócios, revelou, e, em especial, alguns projetos, dependem de uma gestão estruturada, que compense o custo adicional gerado, inevitavelmente, pela adoção de boas práticas em gestão de projetos. É a mesma perspectiva identificada em sua resposta à questão sobre a geração de valor agregado ao negócio: “depende do negócio. Eu não tornaria isso uma máxima, pois determinados negócios geram

lucros expressivos, mesmo sem essa abordagem. Isso não pode ser esquecido”. Entretanto, reconhece que, para determinados tipos de atividade “um planejamento bem feito, com escopo, cronograma, plano de qualidade, plano de riscos, entre outros, tem a finalidade de contribuir, reduzindo as chances de conflito, de falhas, de problemas, de modo geral, evitando perda de resultados”. Se pode extrair da resposta uma indicação de que não há uma receita geral, que funcione para todos os tipos de negócio, sobretudo nos diversos tipos de organizações, influenciadas por padrões culturais distintos. O que pode, na visão do entrevistado funcionar para algumas, pode não surtir o efeito desejado em outras. É uma visão interessante, que preserva os fundamentos de gerenciamento de projetos, mas, claramente, discorda da visão, de certo modo pasteurizada dos processos de gerenciamento, apregoada por alguns institutos de gerenciamento de projetos.

Por fim, analisando os reflexos da elevação dos níveis de maturidade na relação com os clientes, o entendimento foi de que, neste caso, “há uma contaminação positiva. Mas, eles precisam estar abertos a isso”. As metodologias e os processos de gestão, segundo o entrevistado, se bem elaborados e bem conduzidos, devem prever também meios para avaliação contínua da satisfação dos clientes, explicitando responsabilidades, de parte a parte, permitindo uma participação efetiva dos clientes, uma questão que sob seu ponto de vista, é fundamental.

Entrevista 3

Observado o protocolo de pesquisa, passou-se, de imediato, ao primeiro bloco da entrevista, relativa à contribuição do fatores relacionados às pessoas e às equipes de projetos, no processo de maturidade em gestão de projetos. O primeiro aspecto tratado relacionou-se à questão da composição das equipes de projetos. Embora ressaltasse a importância desse aspecto, o entrevistado reconheceu que, na prática, o conhecimento técnico, muitas vezes se sobrepõe à experiência em gestão e, ainda mais sobre as questões comportamentais, antecipando, de certa forma, o tom em que daria à entrevista.

Quando questionado sobre que conhecimentos, habilidades e competências deveriam prevalecer nas equipes de projetos para que se alcançasse a maturidade plena dos processos de gestão, destacou “liderança, trabalho em equipe, comunicação interpessoal e habilidade na

gestão de conflitos e negociação”, destacando, por fim, parecendo querer denotar um aspecto secundário, “conhecimento do produto e finanças”.

Mantendo muita coerência e uma linha de pensamento muito estruturado a respeito das questões que eram tratadas, quando perguntado sobre os critérios de seleção da equipe de projetos, respondeu, de forma muito clara, que “os critérios mais usados que vi foram a indicação por conhecimento técnico e do produto, além da capacidade de usar algum software específico de suporte ao gerenciamento de projetos. Critérios gerenciais vieram a seguir e, por último, aspectos comportamentais. Acho que essa ordem de escolha prejudica na hora de gerir pessoas”. Esta resposta reflete muito bem duas perspectivas diferentes e opostas: a do mercado, com uma abordagem mais pragmática, e a do entrevistado, que embora não a revelasse explicitamente, acabava por deixando-a muito exposta.

Esse mesmo posicionamento refletiu-se, ainda de modo mais intenso, nas respostas aos aspectos sobre motivação, comprometimento e envolvimento. Embora reconhecendo a importância destas questões, admitiu que, de modo geral, são minimizadas. Sua percepção é de que boa parcela dos gerentes de projetos é técnica e de domínio do produto, e a “formação das suas equipes tem foco nas entregas, o que, por um lado, é bom, mas compromete o desempenho das equipes, sob o ponto de vista dos aspectos comportamentais”. Mais uma vez, a estrutura da resposta revela nas entrelinhas o que faz o mercado, em detrimento do que considera adequado o próprio entrevistado.

Passando a análise do gerente de projetos, ainda no contexto na categoria de análise relativa às pessoas, abordou-se a questão sobre liderança. A resposta, na forma de uma citação, mostrou-se muito elucidativa sobre o entendimento do entrevistado: “o gerente faz com que os outros façam, o líder faz com que os outros queiram fazer”. Na prática, na visão do entrevistado, “nada mais verdadeiro”, pois “o que vemos, na prática, são bons gerentes e poucos líderes”. Explorando um pouco mais a questão, perguntou-se ao entrevistado sobre que tipo de liderança deve prevalecer, no perfil ideal do gerente de projetos. Mais uma vez, demarcando seu posicionamento antagônico sobre o que pratica o mercado, em relação aos papéis dos gerentes e das equipes de projetos, declarou: “Na prática, prevalece a técnica, pois a situacional não é encarada como fator para fazer a diferença na hora da crise”.

Outras duas questões, ainda no campo das pessoas em projetos, foram propostas ao entrevistado. A primeira relativa ao perfil profissional do gerente de projetos, se deveria prevalecer a lógica de escolher-se um especialista no campo de atuação do projeto ou um generalista. A resposta foi de que seria altamente recomendável alguém com conhecimentos específicos dos produtos do projeto, mas essa não é uma condição necessária. Especificamente, apontou como habilidades e competências requeridas àquelas relacionadas aos aspectos técnicos do produto, quanto do gerenciamento do empreendimento, comportamentais, enfatizando questões relacionadas à “liderança, *team building* e capacidade de lidar com os mais diversos *stakeholders*, além de aspectos relacionados à gestão, mais propriamente dita, como finanças e *procurement*”. Finalizando este bloco da entrevista, foi proposto ao entrevistado avaliar a relevância das certificações em gerenciamento de projetos, oferecidas pelos diversos institutos de gerenciamento de projetos. Sua resposta, direta, retrata muito bem seu entendimento: “Acho que a certificação significa uma aprovação em um teste. Hoje são milhares de certificados que possuem pouca ou nenhuma experiência de campo. O resultado está aí: agremiações ditando regras em manuais e guias de conhecimento imensos e de pouca utilidade prática”. Essa foi, sem dúvida, uma resposta muito expressiva e com conteúdo expressando um entendimento mais amplo sobre os diversos institutos de gerenciamento de projetos, de modo geral.

Passando ao segundo bloco da entrevista, foram propostas ao entrevistados três questões específicas, localizadas no âmbito das organizações, que poderiam ser consideradas elementos-chave no processo de maturidade em gerenciamento de projetos: a cultura da organização, a existência de estruturas adequadas às práticas de gerenciamento de projetos e, finalmente, os escritórios de projetos, como indutores da maturidade nas organizações.

Em relação ao primeiro tópico, o entrevistado cita uma professora da PUC-RJ, para explicar seu entendimento relativamente à influência da cultura de uma organização na maturidade em projetos: “por meio do conhecimento dos aspectos simbólicos de uma organização – sua cultura – obtemos uma nova perspectiva para entendê-las. Essa compreensão pode explicar a origem e o desenvolvimento de cada uma delas e pode ser útil no gerenciamento do seu processo de mudança. E projetos trazem mudanças!”. Logo de início, repetindo o tom das respostas às questões já tratadas, o entrevistado, demonstrava muita segurança em seus posicionamentos e, sobretudo, apoio em sua vivência prática de vários projetos.

Com relação à relevância das estruturas organizacionais, o entrevistado foi igualmente claro, ao indicar que estruturas adequadas, matriciais ou mesmo orientadas à projetos, caso de poucas organizações, ajudam muito, mas a formação e a “liderança efetiva do gerente de projetos é que se mostram importantes na obtenção de resultados dos projetos, tanto ou mais do que o ambiente dos projetos”.

Como última questão deste bloco da entrevista, foi proposto ao entrevistado avaliar o papel dos escritórios de projetos nas organizações, como fator contribuinte para a maturidade em gerenciamento de projetos. O entrevistado reconhece que estas estruturas têm trazido grandes benefícios para a elevação da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, ressaltando alguns exageros na forma como foram constituídos e como de fato funcionam alguns deles, que revelam mais uma “busca por poder” dentro das organizações. Citou como bons exemplos reais, o Escritório de Projetos do BACEN, recentemente premiado, e do BTG Pactual, outro caso de sucesso.

No momento em que se concluía esse bloco da entrevista, o entrevistador, procurou explorar mais um aspecto, ainda do âmbito das organizações, relativo ao papel do *sponsor* na condução dos projetos. A resposta obtida foi muito expressiva: “Diria que aumenta em mais de 80% a chance de sucesso na condução dos projetos”. Nesse momento, era clara a intenção do entrevistado em demonstrar o quão complexa é a questão, não devendo-se atribuir à este ou àquele componente, de forma isolada, o papel da contribuição decisiva na questão.

Passando ao terceiro fator a ser explorado na entrevista, relativamente à contribuição à maturidade dos processos de gestão das organizações, primeiramente foi abordado questão relativa às metodologias de gerenciamento de projetos. Obtivemos, por parte do entrevistado, mais uma resposta bastante rica e clara. O entendimento oferecido observou que “metodologias são importantes, mas não são para todo o universo de projetos”. Ressaltou, porém, que o “cuidado a ser tomado é não valorizar demais os aspectos metodológicos em detrimento das entregas, pois projeto é caracterizado por suas entregas”. Chamou a atenção que “metodologias imensas, maçantes e aprisionadoras podem, por contrassenso, ocasionar atrasos nas entregas do prometido aos clientes”.

Explorando um pouco mais a disponibilidade do entrevistado, tratou-se, a seguir, da contribuição das melhores práticas, como um fator decisivo para os projetos e para a

maturidade nas organizações. Obteve-se, mais uma vez, outra resposta direta de que a “experiência nesta área é determinante”. Complementando, afirmou que melhores práticas se aprende “lendo e ouvindo gente experiente”. De sua longa experiência profissional, relembra que “já vi gente com várias certificações “pisar feio na bola”, durante a condução de projetos, por não saber escutar quem já viveu e conhece o assunto”. Trata-se de uma resposta que, por sua clareza, dispensa maiores análises de seu conteúdo, revelando-se integralmente por si só.

Em relação ao uso de indicadores de desempenho dos projetos e das equipes, última questão deste bloco, o entrevistado entende que indicadores são úteis, sobretudo na apresentação do desempenho do projeto. Aparentemente, pelo tom da resposta, percebeu-se tratar-se de aspecto importante, mas não decisivo. Talvez o objetivo da resposta fosse retratar que estes aspectos resultam do uso de boas práticas, utilizadas de modo geral no empreendimento, e não de um aspecto isolado que caracterize maturidade em gestão, isoladamente.

Passando ao bloco da entrevista relativo à influência dos sistemas de informações em projetos na melhoria do processo decisório e suas consequências sobre a maturidade em projetos, o entrevistado revelou que seu entendimento é de que “sem tecnologias específicas de planejamento e acompanhamento das informações ao longo do projeto, os gerentes e todos os demais *stakeholders* estão navegando sem bússola”. Ressalva, entretanto, que a questão está mais fortemente relacionada à adequação da ferramenta ao porte do projeto. Seu dimensionamento inadequado pode, na verdade, constituir-se em “tiro pela culatra”.

Quando procurou-se, no quarto bloco da entrevista, explorar os reflexos de níveis mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos, nos negócios da organização, observamos, sem muita explicação, num primeiro olhar, que o entrevistado esquivou-se de responder às questões propostas, alegando pouca experiência com o tema, o que contrasta com sua vasta experiência profissional. De fato, não foi possível perceber uma razão para a postura adotada, embora, certamente, o entrevistado tenha condições de contribuir, em muito, com o entendimento desta questão. A única explicação plausível seja um eventual cansaço ou compromisso profissional, já que a entrevista, à esta altura, se prolongava por mais de uma hora.

Por fim, abordou-se com o entrevistado a contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos para os clientes das organizações executoras dos projetos. A percepção capturada

durante a entrevista é de que metodologias são capazes de oferecer os meios para a comunicação com o cliente, visando monitorar sua satisfação. Entretanto, o entrevistado chama a atenção para o uso de linguagem adequada, visando a compreensão do cliente, ao invés do costumeiro uso do vocabulário típico do ambiente de projetos. Na perspectiva do entrevistado, o cliente, como principal *stakeholder*, é a razão maior para o projeto existir. O envolvimento do cliente “depende muito mais do empenho do gerente do projeto em se fazer presente, ouvir as partes interessadas, de estabelecer uma comunicação face a face e de relatórios simples e informativos, do que de estruturas e formas sofisticadas de conduzir estes empreendimentos”.

Entrevista 4

Neste caso, como nos demais, observou-se o protocolo preliminar do estudo, onde foi apresentado ao entrevistado as características do estudo, seus objetivos e sua abordagem metodológica. Da mesma forma, antes do início da entrevista ofereceu-se ao entrevistado um rápido panorama das pesquisas acadêmicas retratadas no referencial teórico deste estudo.

Cumprido o protocolo preliminar, tratou-se, primeiramente do fator pessoas, no sentido da sua contribuição à maturidade em gerenciamento de projetos. Em relação ao primeiro tópico, relativo à composição das equipes, o entrevistado manifestou-se afirmando que “projetos multidisciplinares precisam de equipes experientes e heterogêneas”. No tocante aos conhecimentos, habilidades e competências sua manifestação deu-se no sentido de apontar a necessidade de “conhecimento profundo das áreas de conhecimento do PMI, habilidade na utilização das ferramentas de planejamento e competência na aplicação diária”. Já na perspectiva da composição das equipes, a manifestação deu-se no sentido que “a escolha e a composição das equipes deve corresponder estritamente às necessidades do projeto, seu tamanho e seus principais desafios”. Com relação aos aspectos comportamentais, relativos à motivação, comprometimento e envolvimento, o entrevistado considera “fundamentais, pois a maturidade somente é alcançada realmente quando se atinge uma situação de autogerenciamento”. Trata-se de uma resposta que retratou as dimensões clássicas, em termos dos atributos das equipes de projetos, mas que, diferentemente das entrevistas realizadas até aqui, não deu nenhuma ênfase às questões comportamentais, muito enfatizadas nas entrevistas anteriores. Observou-se, portanto, logo de início, uma perspectiva mais pragmática deste

entrevistado, demonstrando seu perfil que valoriza aspectos mais técnicos da gestão dos empreendimentos.

Ainda na categoria de análise relativa às Pessoas, tratou-se também dos aspectos relacionados ao Gerente de Projetos. No que diz respeito à liderança do Gerente de Projetos, o entrevistado relatou que “na abordagem por projetos, temos a possibilidade de estar “tocando” projetos com uma ou mais equipes, inclusive com elementos-chave trabalhando para vários projetos numa função específica. Assim, a liderança do Gerente de Projetos deverá ser muito forte e efetiva, visto que diversidade de situações às quais a equipe ficará exposta”. Ainda no tocante à liderança, acrescentou que esta característica deve estar apoiada em bom conhecimento técnico e “uma ótima percepção do projeto, em todos os seus aspectos, principalmente os que se relacionam com o planejamento estratégico”. Portanto, declarou que ele “não precisa ser um especialista”, bastando possuir um bom conhecimento do projeto, uma equipe de especialistas e uma boa experiência profissional”. Destacou, como principais características desejáveis deste profissional, liderança, domínio estratégico do projeto, capacidade de planejamento e de controle e “profunda visão da tendência do projeto”, a partir da qual se espera “grande habilidade para tomada de decisão”. Embora reconhecendo que para fins de mercado, as certificações são uma boa referência, “não é fundamental, pois milhares de projetos fantásticos foram gerenciados sem a existência das certificações”. Mais uma vez, o pragmatismo, como na resposta anterior, se apresentou, realçando ainda mais o contraste em relação às entrevistas conduzidas até aquele momento.

Quando avaliado o fator Organização, relativamente à sua contribuição para a maturidade em gerenciamento de projetos, foi solicitado ao entrevistado que considerasse quatro aspectos, de modo particular: cultura da organização, a adequação das estruturas organizacionais ao ambiente de projetos, de modo mais específico a importância dos escritórios de projetos e, finalmente, a questão do patrocínio executivo. Primeiramente, o entrevistado destacou que a cultura da organização, voltada ao trabalho em equipe, é fundamental. Destacou que a “cultura em gerenciamento de projetos valoriza a atuação do Gerente de Projetos que recebe, por delegação de competência, a autoridade necessária para a plena atuação das equipes de projeto”.

No tocante aos escritórios de projetos, o entrevistado indicou que este tipo de estrutura deve ser capaz de orientar o Gerente de Projetos quanto ao exercício de sua atividade, ao mesmo

tempo em que deve servir de facilitador para a comunicação com as demais áreas da organização, envolvidas no empreendimento. Destacou também, com relação ao patrocínio executivo, que “para consolidar o gerenciamento, de forma bem sucedida.... a atuação do patrocinador é fundamental”. Ao patrocinador do projeto cabe, de acordo com o entrevistado, do “início ao fim do empreendimento, a criação de um ambiente favorável, um clima de confiança, a fim de que a participação da equipe e dos gerentes de projeto tenha a garantia do reconhecimento e da valorização pela organização”.

Foi, notadamente, um posicionamento, desta vez em relação à Organização executora dos projetos, quase que perfeitamente alinhado com a resposta à questão anterior. É um fato que talvez decorra da prática profissional do entrevistado, habituado à gestão executiva de grandes empreendimentos, que propicia perspectivas muito particulares do seu ponto de vista. Notadamente, percebeu-se, além do pragmatismo, já apontado anteriormente, um certo distanciamento, em função de seu posicionamento, como gestor, com viés mais executivo, das questões mais próximas às equipes, por outro lado, suas respostas denotam um vínculo mais forte com compromissos do projeto com objetivos organizacionais.

Passando ao terceiro fator a ser tratado na entrevista, relativo aos processos de gestão, foi proposto ao entrevistado abordá-lo por meio de três questões subsidiárias: metodologia de gerenciamento de projetos, uso de melhores práticas e de indicadores de desempenho dos projetos e das equipes. Em relação ao primeiro tópico, a manifestação do entrevistado foi clara: “quando se tem uma metodologia, formalmente estabelecida, composta por processos que possam ser entendidos e, sobretudo praticados pelas equipes..... a maturidade já está instalada. O que ocorrerá, a partir do estabelecimento desta metodologia é um processo de otimização, tentando chegar ao autogerenciamento”. Neste sentido, indicou que as melhores práticas são “parte importante da metodologia gerencial”. Uma perspectiva interessada, capturada em meio à fala do entrevistado, diz respeito à expressão “autogerenciamento”, que foi utilizada, claramente, no sentido de apontar uma característica desejável nas equipes maduras de gerenciamento de projetos: a autonomia. Neste contexto ainda tratou, sem muita ênfase, dos indicadores de desempenho, como importante instrumento de comunicação com os mais diversos *stakeholders* do projeto.

Em relação às tecnologias específicas de suporte ao gerenciamento dos empreendimentos, o entrevistado manifestou-se no sentido de que “as tecnologias e sistemas de informação de

apoio aos projetos ajudam muito no processamento das informações, na seletividade e na rapidez de sua distribuição”. Ressalvou, entretanto, que a maturidade em gerenciamento de projetos decorre não da existência de tais ferramentas, mas da qualidade das informações geradas, que decorre do exercício profissional das pessoas em projetos.

No penúltimo bloco da entrevista, visou-se avaliar a perspectiva do entrevistado quanto à contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos nos negócios das organizações. Neste sentido, manifestou-se afirmando: “naturalmente que, quando um projeto foi bem implantado, principalmente quanto aos seus parâmetros de custo e tempo, isto acaba por influenciar positivamente os resultados da operação e do negócio”. Acrescentou ainda que “um empreendimento implantado segundo os parâmetros inicialmente estabelecidos em seu Termo de Referência, sem dúvida, vai promover uma lucratividade pelo menos igual à esperada”, acrescentando ainda que o retorno sobre o investimento inicial poderá ser otimizado em função da minimização dos riscos. Concluindo, quando arguido sobre se a abordagem por projetos, de modo geral, tem gerado valor agregado ao negócio das organizações, manifestou-se positivamente, ressaltando ser este o caso das organizações que se preparam para aplicar, de forma adequada, ferramentas, métodos, tecnologias, indicadores, entre tantos outros recursos, em seus projetos.

Concluindo a entrevista, tentou-se explorar a perspectiva do entrevistado quanto à contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos na relação com os clientes da organização. Sua resposta foi muito esclarecedora do seu ponto de vista: “Não existem métodos para se determinar a satisfação dos *stakeholders*, de modo geral. Mas, como são importantíssimos e sua satisfação deve, de alguma forma, ser monitorada durante todo o ciclo de vida do projeto”. Ainda analisando a perspectiva do entrevistado em relação ao cliente, explorou-se também a questão da participação/envolvimento dos clientes com a equipe do projeto. Mais uma vez, a experiência de quem vivencia muitos projetos, sobretudo de grande porte, deu uma conotação diferenciada à sua resposta: “A efetiva participação do cliente é muito dependente de sua própria cultura organizacional. Em grandes projetos, geridos por grandes consórcios, a participação se dá de maneira completamente diferenciada, em função, muitas vezes, da cultura de sua organização original em gerenciamento de projetos”.

Entrevista 5

A quinta entrevista foi precedida, como nos demais casos, depois de cumprido o protocolo preliminar do estudo, onde além de apresentar seu contexto geral e objetivos, resumiu-se os principais achados de pesquisa na área estudada.

Como nas demais entrevistas, iniciou-se abordando-se as questões relativas às equipes de projetos. De pronto, o entrevistado manifestou-se afirmando que “as pessoas sempre foram, são e serão o diferencial competitivo das organizações”. Por meio delas, continuou, é que os “projetos são realizados e os objetivos propostos alcançados”. Por isso, prosseguiu, uma “composição de diferentes perfis, aglutinando pessoas com distintos conhecimentos, habilidades e competências, além da diversidade de pensamento é fundamental para que a inovação e a criatividade estejam presentes”. Explorando justamente a questão conhecimentos requeridos e das habilidades e competências desejáveis aos componentes das equipes de projetos, o entrevistado manifestou-se em favor das competências técnicas, específicas da área de atuação do projeto, competências relacionadas à gestão de projetos, indicando também, se pertinente, competências para voltadas para a gestão de programas e portfólios. Destacou também as habilidades comportamentais, relacionados à capacidade de comunicação, comprometimento com as metas do projetos, além de negociação e boa capacidade de trabalho em equipe. De modo muito específico, revelando uma característica até aqui não explorada pelos demais entrevistados, referiu-se às “competências contextuais”, referindo-se à capacidade de adaptar-se à diferentes culturas e locais geográficos, fato que, a cada dia, vem se tornando bastante comum nos projetos em curso em nosso país. Outro aspecto distinto das demais entrevistas, abordado pelo entrevistado, referiu-se às competências específicas para o gerenciamento de programas e portfólios de projetos. Explorando, por fim, ainda em relação às pessoas em projetos, questões relacionadas à motivação, comprometimento e envolvimento, o posicionamento do entrevistado foi de que “tratam-se de questões fundamentais, sobretudo, a capacidade, advinda destas características, que permitem que as pessoas tomem, no âmbito dos projetos, suas decisões, sem a necessidade de um suporte de um superior hierárquico”. É mais uma menção ao autogerenciamento, característica já revelada em outra entrevista, sobre as equipes de projetos.

Passando, ainda no contexto das pessoas em projetos, à abordar questões relativas ao Gerente de Projetos, foi proposta, primeiramente, que analisasse aspectos relacionados à liderança exercida por esse profissional. Nesse sentido, o entrevistado apontou que a liderança é um “fator fundamental”, sobretudo porque, muitas vezes, o Gerente de Projetos, mesmo tendo sob seus ombros pesadas responsabilidades, “não tem o poder legítimo do cargo, no sentido da chefia”. Portanto, só pela via de uma liderança efetiva é que poderá levar sua equipe a alcançar os objetivos do projeto. Complementado, afirmou que o Gerente de Projetos precisa, na verdade, exercer dois tipos de liderança, uma com viés mais técnico, para atender às demandas da equipe, e outra mais situacional, “pois estamos falando de gente, de sentimentos, que sempre prevalecem sobre a parte técnica”. É, mais uma vez, uma menção às habilidades comportamentais do Gerente de Projetos, sobressaindo sobre as suas competências técnicas.

Ainda na perspectiva do Gerente de Projetos, reconheceu que, mesmo que não sendo originário da área fim do projetos, em termos de sua formação acadêmica, o Gerente de Projetos terá vantagens, sendo um especialista na área de aplicação do projeto. Reforçando esta perspectiva, o entrevistado quando arguido sobre as habilidades e competências deste profissional, não hesitou em apontar a necessidade de conhecer suas “habilidades intrapessoais”, referindo-se à capacidade de auto-avaliação de seus pontos fortes e fracos, suas “habilidades interpessoais”, referindo-se à capacidade de lidar com a equipe, além de “motivador, negociador por excelência, que sabe trabalhar sob pressão, entre outras”. Ao final, quando provocado em relação à questão das certificações em gerenciamento de projetos, reconheceu que seu posicionamento é, por certo, o oposto da grande maioria dos professores que foram entrevistados. Seu entendimento é de que as certificações são desejáveis pois, “embora não torne nenhum gerente melhor, contribuem para a homogeneização do discurso”. É importante registrar-se que o entrevistado é certificado PMP, pelo PMI.

Passando às questões relativas ao segundo bloco da entrevista, relativas aos aspectos encontrados no âmbito da organização que podem ser considerados como fatores contribuintes para a maturidade em projetos, foram abordadas, como nas demais entrevistas realizadas, três questões: relativas à influência da cultura da organização, a contribuição das estruturas organizacionais, e em particular, a presença de um escritório de gerenciamento de projetos e, por fim, a contribuição do patrocínio executivo. As respostas do entrevistado mostraram-se muito interessantes, sobretudo pela introdução, que, de princípio, demonstrou um olhar bastante diferenciado: “considero que existem quatro pilares básicos em que deve

estar apoiado o gerenciamento profissional de projetos: equipes capacitadas, seja do ponto de vista técnico ou comportamental; metodologia para a gestão de projetos e, quando for o caso, para programas e portfólio; a existência de sistemas de informação de apoio à gestão de projetos e, finalmente, uma estrutura de Governança”. Neste contexto, “a cultura da organização é muito importante, pois este trabalho envolve gestão de mudanças, que talvez seja um dos pontos mais difíceis e críticos da gestão profissional de projetos”. Sobre a influência das estruturas organizacionais na maturidade em gerenciamento de projetos, o entrevistado, mais uma vez, revelou uma perspectiva bastante interessante: “Penso que é um fator a ser considerado, mas acredito que o foco do futuro será o trabalho em equipes multidisciplinares e não em estruturas organizacionais”. Explorando, mais especificamente, a questão da presença dos escritórios de projetos, o entrevistado declarou: “Podemos atingir níveis elevados de maturidade sem termos um escritório de projetos, mas empresas que contam com estas estruturas, em geral, alcançam níveis de maturidade mais rapidamente”. Justificou, afirmando que eles exercem um papel de facilitador, oferecendo suporte às equipes de projetos, das mais diversas formas. Fechando este bloco da entrevista, abordou-se a questão do patrocínio executivo e sua relação com a maturidade em projetos. O entrevistado, indicando ser um elemento imprescindível, remete-se à sua primeira fala, onde aponta o patrocínio executivo situado como um dos pilares da governança, apontado no início desse bloco.

No terceiro bloco da entrevista tratou-se da relevância dos processos de gerenciamento de projetos, no contexto da maturidade. Primeiramente, abordou-se a questão metodologia de gerenciamento de projetos como impulsionador da maturidade nas organizações. A resposta obtida foi categórica: “Isto é comprovado pelas pesquisas, empresas mais maduras, que se apoiam, na condução dos seus empreendimentos em metodologias adequadas, tem maior taxa de sucesso. Veja, por exemplo, os últimos resultados da pesquisa de Darci Prado”. Da mesma forma, obteve-se uma resposta direta, quando o assunto tratado remete-se ao uso de melhores práticas: “A maturidade envolve o quanto uma empresa usa ou não estas boas práticas e alcança, em decorrência do seu uso, os resultados esperados”. Concluindo esse bloco da entrevista, foi solicitado ao entrevistado que relacionasse o uso de indicadores de desempenho à melhoria da comunicação com os mais diversos stakeholders. Sua resposta foi clara, no sentido afirmativo, já que pela sua perspectiva, citando Peter Drucker, “não somos capazes de gerenciar aquilo que não conseguimos mensurar”. Complementando, afirmou que os KPI’s – *Key Performance Indicator* “refletem o acordo entre as partes seja para os projetos, seja para

a própria organização executora”, que se utilizados adequadamente ainda contribuem para a melhoria do processo de comunicação entre todas as partes interessadas no projeto.

No terceiro bloco da entrevista, tratou-se dos Sistemas de Informação de Suporte aos Projetos – SIGP , forma como vem sendo designados pelo mercado. A resposta do entrevistado remonta aos quatro pilares fundamentais, que, em sua opinião, caracterizam o gerenciamento profissional de projetos: equipes capacitadas, seja do ponto de vista técnico ou comportamental, metodologias de gerenciamento de projetos e, eventualmente, de programas e portfólio, sistemas de informação de apoio à gestão de projetos (SIGP) e, finalmente, de uma estrutura de governança de projetos. É importante mencionar que o entrevistado é um especialista em uma das ferramentas mais populares para suporte ao gerenciamento de projetos, sendo, inclusive, certificado pelo fabricante para o treinamento no uso dessa ferramenta. Evidentemente, portanto, sua resposta revela um certo viés, ao manifestar a relevância deste aspecto, embora, esteja posicionado em consonância com a literatura da área.

No quinto bloco da entrevista abordou-se o impacto da maturidade em gerenciamento de projetos sobre os negócios da organização. Neste sentido, argui-se o entrevistado qual a relação da maturidade com a organização, no sentido da produção de melhores resultados. A resposta obtida, foi direta, no sentido de apontar que “empresas mais maduras em gerenciamento de projetos tendem a maximizar a taxa de sucesso de seus empreendimentos, aumentando a satisfação do cliente, das equipes de projetos e na própria competitividade da organização”. Indicou, ao final, que há “uma correlação direta entre maturidade no gerenciamento de projetos e competitividade”. O resultado, complementou, “se dá na geração de novos negócios, com prazos e custos mais competitivos”.

E, finalmente, no sexto bloco da entrevista, a questão abordada foi relativa aos impactos, para o cliente, da maturidade em gerenciamento de projetos. Sobre este aspecto, manifestou-se o entrevistado: “Empresas mais maduras geram melhores resultados e, conseqüentemente, aumentam a satisfação do cliente, bem como sua fidelização, aumentando as chances de novos negócios”. Ainda em relação à este aspecto, quando arguido sobre o quão necessário seria monitorar a satisfação dos clientes por meio de indicadores específicos, respondeu: “Shenhar, autor do livro Reinventando o Gerenciamento de Projetos, e dos mais proeminentes autores da área, com muitos artigos importantes, ao definir o sucesso de um empreendimento, indicou cinco dimensões a serem avaliadas: eficiência, impacto no cliente, sucesso direto no

negócio e preparação par ao futuro. Avaliar a satisfação, bem como outros indicadores relacionados ao cliente é uma das formas de medir o sucesso, que é o que se almeja, quando se busca a maturidade dos processos de gerenciamento”.

Entrevista 6

A última entrevista a ser descrita também teve início obedecendo-se, como nas demais, o protocolo inicial, onde foi assegurado ao entrevistado sigilo em relação à sua identidade, ocasião em que também foram apresentados os objetivos pretendidos no estudo e seus antecedentes.

Em relação à contribuição das pessoas em projetos em relação à maturidade dos processos de gerenciamento, tratou-se, primeiramente, dos aspectos relacionados à composição das equipes de projetos. Na avaliação do entrevistado, “escolher as pessoas certas para os projetos vai contribuir para o sucesso do projeto”. Além disso, prosseguiu afirmando que o sucesso contribui para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos”, na medida em que consolida, pelas experiências bem sucedidas, o uso das boas práticas em gestão. Quanto às habilidades a serem buscadas nas equipes de projetos destacou “autoconhecimento, comunicação, negociação, capacidade problemas e capacidade de evitar problemas”, indicando uma composição de perfis que aliem aspectos técnicos, embora não explicitamente mencionados, com habilidades comportamentais, onde se percebeu a maior carga de significado da resposta. Seguindo na entrevista, tratou-se dos critérios para seleção dos membros das equipes de projetos. Uma vez mais, prevalece a indicação de fatores comportamentais, complementando a resposta de que influenciam bastante a maturidade em projetos: “dedicação, comprometimento, disciplina, inteligência emocional”. Complementando sua resposta, manifestou-se quanto à aspectos como motivação, comprometimento e envolvimento como decisivos para a escolha das equipes, pois “contribuem para superar as dificuldades no caminho do projeto”. Outro entrevistado, portanto, que manifestou-se em favor mais dos aspectos comportamentais das equipes, do que àqueles relacionadas às questões técnicas dos projetos.

Quando passou-se à análise dos fatores que poderiam influenciar a escolha do gerente de projetos, a capacidade de liderança efetiva foi apontada como um fator que influencia bastante a maturidade dos processos de gestão dos projetos em curso. No tocante às questões

relacionadas à liderança, o entrevistado entendeu que deve prevalecer uma liderança situacional, em detrimento de uma liderança mais técnica, pois “o gerente de projetos deve adaptar-se ao contexto do projeto e às características de cada membro da equipe”. Ainda na perspectiva do gerente de projetos, o entrevistado manifestou-se, em relação às habilidades e competências deste profissional, favoravelmente à “capacidade de comunicação, negociação, resolução de problemas”, além de uma capacidade de fazer uma leitura “política do ambiente” do projeto. Sem apresentar, maiores justificativas, quando indagado sobre a importância das certificações em gerenciamento de projetos, respondeu, sem dar maiores esclarecimentos, respondeu afirmativamente, no sentido de considerar que estes certificados são importantes/

O segundo bloco da entrevista tratou dos aspectos relacionados à organização que podem estar relacionados, como fatores contribuintes, à maturidade em gerenciamento de projetos. Quando questionado sobre a existência de uma cultura organizacional voltada ao trabalho em equipe e que fomente o gerenciamento de projetos, o entrevistado, sem avançar muito no tema, respondeu que positivamente, indicando tratar-se de um aspecto “muito importante”. Avançando um pouco mais, tratou-se, a seguir, da contribuição que estruturas organizacionais mais voltadas para projetos, com desenho mais matricial, pelo menos, podem contribuir com a abordagem de projetos, o entrevistado manifestou-se no sentido de relacionar a existência destas estruturas ao nível de autoridade do gerente de projetos. Avançando um pouco mais, e tentando obter do entrevistado respostas em que pudessem se explorar o conteúdo das mensagens emitidas, avançou-se para a questão dos escritórios de projetos, como contribuintes para a maturidade dos processos de gestão de projetos. Uma vez mais repetindo a lógica das respostas, o entrevistado, sem explorar o tema, respondeu que considera um aspecto muito importante. Por fim, como última questão do bloco da entrevista, relativo às organizações e seus recursos como indutores da maturidade em projetos, tratou-se do patrocínio executivo. A resposta revelou seu entendimento no sentido de que “a postura do *sponsor* ajuda a disseminar a cultura de gerenciamento de projetos”, criando suporte para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos.

Em relação aos processos de gestão de projetos, item tratado no terceiro bloco da entrevista, o entrevistado considerou “fundamental para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos” a definição e o uso de um metodologia padronizada de gestão dos empreendimentos. Chamou a atenção de que esta metodologia deve ser formada pela consolidação das melhores práticas de mercado, constituindo-se num guia para “o uso das ferramentas e práticas de

gerenciamento de projetos. Concluindo, manifestou-se favoravelmente ao uso de indicadores de desempenho, tanto dos projetos, quanto das equipes, apoiado na premissa de que “sem controle não há gerenciamento.

No tocante à utilização de Sistemas de Informação de Apoio à Projetos, bem como de outras ferramentas próprias ao ambiente de gestão de projetos, o entrevistado os considerou como peças fundamentais para apoiar a geração de informações com qualidade, imprescindíveis à tomada de decisão.

Em relação aos benefícios da maturidade em gerenciamento de projetos para os negócios, relacionou a questão à melhoria do desempenho, em geral, dos negócios e à melhor utilização dos recursos organizações. Foi interessante perceber, nesta questão, que nenhuma menção foi feita em termos de contribuição dos projetos ao alcance dos objetivos estratégicos, o que, talvez, possa retratar uma visão mais operacional do uso do gerenciamento de projetos. Foi a mesma perspectiva notada quando, de modo mais específico, explorou-se aspectos relacionados à lucratividade e retorno dos investimentos, em geral, realizados através dos projetos. Mais uma vez, a resposta obtida retrata uma perspectiva muito operacional dos projetos, e da própria questão da maturidade, uma vez que o foco da resposta recaiu sobre a redução do nível de atraso dos empreendimentos e seus reflexos no nível de risco do projeto e da lucratividade gerada, claramente vislumbrando na resposta esforços pontuais.

Por fim, abordando a questão da maturidade relacionada à um melhor nível de suporte ao relacionamento com os clientes, o entrevistado manifestou concordância, ressaltando que a efetividade desta medida dependerá da metodologia adotada. Perspectiva semelhante foi adotada na resposta à última questão da entrevista, que busca compreender de que forma processos mais maduros podem contribuir para o maior envolvimento e comprometimento das equipes de projetos. A resposta obtida, sem maiores argumentos, apenas indicou que trata-se de uma possibilidade real.

4.3 Discussão dos Resultados

Concluídas as entrevistas, foram efetuados os recortes, obtidos por meio das unidades elementares (UCE), constituídas pelas frases emitidas pelos entrevistados. Posteriormente, as UCE's passaram por uma agregação preliminar, segundo as categorias e subcategorias de análise, nos termos definidos por Silveira (2008), que permitiram que se realizassem as inferências sobre os conteúdos das mensagens.

A tabela 1, apresentada a seguir, ilustra alguns dos fragmentos de texto, colhidos nas respostas dos entrevistados, relativos ao fator pessoas, englobando as equipes de projeto e os gerentes de projetos. Dos fragmentos de texto e, sobretudo da inferência sobre os seus significados, pode-se perceber alguns aspectos interessantes, relativos às pessoas em projetos.

TABELA 1 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Equipes de Projetos

Categoria de Análise		Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Equipes de Projetos	Composição das equipes	Equipes heterogêneas e complementares entre si/ Capacidade técnica e de gestão do empreendimento / Diversidade, para aflorar a criatividade e a inovação / Experiência prévia em outros projetos / Pessoas tendem a contribuir de forma diferente / Deve-se levar em conta o perfil psicológico
	Conhecimentos, habilidades e atitudes	Conhecimentos técnicos específicos / Conhecimentos das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos / Habilidades comportamentais / Competências contextuais / Iniciativa para a inovação/ Mudança organizacional / Liderança / Trabalho em equipe / Gestão de conflitos/ Negociação / Atitudes
	Motivação, comprometimento e envolvimento	A motivação é intrínseca / Nem sempre/ Autogerenciamento / Não são decisivas / Importantes, mas minimizadas / Ao gerente cabe criar o “clima”

FONTE: O autor.

O primeiro aspecto a chamar a atenção diz respeito à forma de composição das equipes, que na percepção da maioria dos entrevistados, deve ser composta de modo a contemplar perfis técnicos, conforme a natureza específica do projeto, mesclados à competências específicas em

gerenciamento de projetos, com particular destaque para as habilidades no uso de ferramentas, como softwares de apoio à gestão de projetos. Outro ponto que merece destaque, contido em praticamente todas as entrevistas, diz respeito ao reconhecimento da necessidade de que, além de habilidades técnicas e gerenciais, habilidades comportamentais, como capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de trabalhar sob pressão, habilidades de comunicação, de negociação e resolução de conflitos, foram apontadas como aspectos imprescindíveis a serem consideradas na seleção dos membros das equipes de projetos. Um dos entrevistados destacou, inclusive, a necessidade de competências, por ele designadas, como competências contextuais, relativas à capacidade de adaptar-se à cultura e aos valores de diferentes clientes, em diferentes regiões, em diferentes projetos. Este, de fato, é um aspecto que, empiricamente, os professores de uma das instituições contempladas neste estudo, tem a oportunidade de observar. Não fosse a capilaridade de sua rede de entes conveniados, espalhada por praticamente todo o país, vários estudantes teriam de adiar seu projeto de especialização em gerenciamento de projetos, por mudanças constantes de projetos, que os obriga a movimentar-se, com frequência, por várias de nossas cidades.

Estas inferências parecem confirmar os estudos de Carvalho e Rabechini Jr (2003), que haviam elencado três conjuntos de competências fundamentais em gerenciamento de projetos: competências individuais, competências de equipe e competências da organização. As primeiras são relativas às habilidade dos indivíduos na solução de problemas, a segunda refere-se à capacidade das equipes de projetos na resolução de problemas complexos em ambiente multidisciplinar e, finalmente, a terceira é referente à capacidade de criação de um ambiente que permita o envolvimento do indivíduo e das equipes, na condução dos projetos.

A análise das respostas quanto às habilidades e competências das equipes de projetos demonstra o quão complexa é a tarefa de compor equipes de projetos, como já havia constatado Thamhain *apud* Cleland e King (1988), que estudando a formação de equipes, concluiu tratar-se de processo que contempla múltiplos aspectos, que visa agregar indivíduos com diferentes características, seja no âmbito pessoal, como também no profissional, a fim de transformá-los numa unidade única de trabalho, num processo sinérgico de agregação de competências, habilidades e inteligências para atendimento aos objetivos do projeto.

Entretanto, quando se explora, de modo mais específico aspectos comportamentais das equipes relacionados à motivação, comprometimento e envolvimento, percebeu-se, quase que

de modo uníssono, dentre todos os entrevistados, que trata-se de questão de pouca relevância. Um outro aspecto capturado justamente de um dos entrevistados mais envolvido com grandes projetos, é que motivação, liderança e envolvimento são aspectos que remetem de alguma forma ao autogerenciamento de equipes, de independência, característica esperada justamente nos grandes empreendimentos em curso em nosso país.

De fato, Thamhain *apud* Cleland e King (1988) destaca diversos aspectos fundamentais para o exercício das atividades em equipe, vários deles apontados pelos entrevistados desta pesquisa, nenhum deles, entretanto, ao menos de forma direta, relacionado à motivação. Dentre os denominados indicadores de equipe, destacou o autor: a capacidade das equipes envolverem-se com o projeto; a capacidade de identificar e gerenciar conflitos; capacidade de comunicação; a capacidade do indivíduo envolver-se num trabalho em equipe; confiança mútua, que refere-se à capacidade de acreditar no trabalho desenvolvido por outros membros da equipe; autodesenvolvimento, aspecto que está relacionado à capacidade individual de buscar aprimoramento, além das habilidades dos indivíduos de estabelecerem uma interface com a empresa, visando obter recursos e apoio ao projeto.

De certa forma, isto pode apontar o entendimento que a maturidade em gerenciamento de projetos não decorre, por assim dizer, do entusiasmo das equipes, mas sim de um processo estruturado, que é consequência de um rigoroso sistema de seleção dos membros das equipes de projetos, e ainda, como manifestou um dos entrevistados, na crença que cada membro das equipes, incluindo-se também o gerente de projetos, depositam nos processos de gestão dos seus empreendimentos.

Os achados desta pesquisa retratam também a complexidade do tema competências em gerenciamento de projetos, em decorrência de sua amplitude, conforme já haviam destacado Calixto, Furlan e Carvalho (2012). Também parecem confirmar as conclusões de Silveira (2008), que indicou aspectos relacionados às equipes e aos gerentes de projetos, como um dos fatores contribuintes da maturidade, muito embora em níveis inferiores à outros que serão tratados mais adiante, sem deixar de apontar, entretanto, para a diversidade do perfil requerido para atender à complexidade dos projetos atualmente em curso.

Praticamente na mesma perspectiva, ainda no domínio das pessoas em projetos, foram analisados conteúdo das mensagens obtidas a partir das respostas dos entrevistados à características do gerente de projetos.

TABELA 2 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Gerente de Projetos

Categorias de Análise		Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Gerentes de Projetos	Liderança Efetiva	Sem ela um projeto é um barco à deriva / Fator decisivo / Nada mais verdadeiro / Deve ser muito forte e efetiva / Uma das principais habilidades do gerente de projetos
	Tipo de Liderança	Liderança Situacional / Não necessariamente mas, recomendável / a tendência é uma liderança mais situacional, mas prevalece a técnica / Ótima e ampla percepção do projeto / Situacional, ponto crítico dos projetos
	Profissional especializado	É desejável, mas não determinante / Para projetos grandes e complexos, sim/ Não precisa ser um especialista / Não necessariamente / Não é obrigatório
	Habilidades e Competências	Emocional / Bom Comunicador / Líder / Negociador/ Hábil para lidar com decisões complexas / Técnicas, comportamentais e de gestão / Liderança / Abordagem estratégica / Bom planejador / Controle baseado em indicadores / Bom tomador de decisão
	Certificações	Não / São desejáveis, pois conferem credibilidade / Um bom gerente não precisa ser certificado por esta ou aquela instituição / É uma boa referência, mas não é fundamental / Sim, pois complementam e reforçam a base de conhecimento / Sim, para homogeneizar o discurso / Acho que significa que o “cara” passou no teste

FONTE: O autor.

Ressalta-se, com base nas entrevistas, que o atributo principal do gerente de projetos está relacionado à liderança, confirmando os estudos de Rabechini Jr (2001) e Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986). Esta habilidade do gerente de projetos poderá ser exercida, de acordo com os entrevistados, na forma de uma liderança técnica, talvez mais adequada à projetos de menor porte, ou situacional, em projetos de maior complexidade, onde haverá um afastamento natural do gestor das atividades em curso.

Outra questão analisada foi a necessidade do gerente de projetos ser um profissional oriundo, em formação acadêmica, da área específica do projeto, por exemplo, engenharia ou tecnologia da informação. Uma leitura possível, diante de posicionamentos dos entrevistados, aparentemente ambíguos, ora indicando a necessidade de ser um técnico, ora o oposto, é que, de fato, não se tem clareza do papel do gerente de projetos: se um técnico, próximo de suas equipes e apto a apoiá-las na execução das atividades do projeto, ou um gestor, com ênfase nos aspectos gerenciais do projeto e, por decorrência, mais afastado, e termos da execução do projeto, no seu dia-a-dia. Outra possibilidade, pode estar relacionada à necessidade de que este profissional tenha que reunir um seu perfil profissional, tanto competências emocionais, como fortemente destacado pelos entrevistados, característica que pode, ao menos em parte, ser desenvolvida por meio de treinamentos específicos, como habilidades técnicas na área de atuação do projeto, além de competências na área de gestão, como em finanças, *procurement*, entre outras. São aspectos retratados na pesquisa conduzida por Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) que posicionaram o gerente de projetos no centro de um conjunto de interfaces no contexto dos projetos e nas organizações, que demandam um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos, num arranjo nem sempre trivial.

Um revelação significativa, obtida por meio das entrevistas, deu-se em relação às certificações em gerenciamento de projetos, oriundas dos diversos institutos de gerenciamento de projetos. Neste sentido, em sua esmagadora maioria, os entrevistados demonstraram estar em total oposição à noção de que possa existir alguma conexão entre certificações profissionais em gerenciamento de projetos e maturidade. Apenas dois dos entrevistados manifestaram-se favoravelmente e, ainda assim, foi possível perceber na resposta uma dificuldade para se estabelecer uma eventual conexão. É, de alguma forma, um resultado alinhado aos achados de pesquisa de Crawford (2005), que procurou explorar a perspectiva de executivos de diversas organizações sobre os perfis dos gerentes de projetos, buscados pelas organizações. O estudo sugere que existem diferentes percepções e expectativas sobre as competências em gerenciamento de projetos, quando comparadas as visões dos gerentes de projetos e a alta administração.

A preocupação demonstrada nas entrevistas, quanto ao perfil do gerente de projetos, converge, de alguma forma, com a perspectiva encontrada por Silveira (2008), que justamente em relação aos conhecimentos, habilidade e atitudes do gerente de projetos e sua capacidade de liderança efetiva, foi identificada a segunda maior correlação positiva (0,73) com a

maturidade em gerenciamento de projetos, encontradas nas organizações pesquisadas. Da mesma forma, os resultados obtidos estão alinhados com os obtidos Rabechini Jr (2001), em seu estudo sobre habilidades do gerente de projetos. São resultados que se mostram alinhados à diversos outros estudo estudos internacionais, como o conduzido por Müller e Turner (2006), que avaliaram competências do gerente de projetos, segundo os diversos tipos de projetos.

A tabela 3, apresentada a seguir, consolida a análise do fator organizações, como contribuinte à maturidade em gerenciamento de projetos das organizações. A primeira categoria de análise relacionou-se à cultura organizacional. Neste sentido, manifestaram-se, unanimemente, todos os entrevistados, no sentido de apontar uma cultura organizacional que favoreça o trabalho em equipe, multidisciplinar, muitas vezes realizado de forma matricial, no sentido de envolver recursos de áreas funcionais da organização, como um aspecto determinante. Na verdade, foi possível perceber, sobretudo nas entrelinhas das respostas dos entrevistados, que neste aspecto reside, possivelmente, um das questões mais críticas à introdução da lógica do gerenciamento de projetos nas organizações, em função direta da sua composição, em termos societários, de suas crenças e da cultura, propriamente dita, na perspectiva de refletir o *modus operandi*, particular de cada organização.

Avançando para a próxima categoria de análise, relativa às estruturas organizacionais, a opinião predominante dos entrevistados é de que trata-se de aspecto relacionado ao *empowerment* do gerente de projetos, de sua autonomia e do grau de liberdade necessário ao exercício de suas funções. Embora reconhecido como importante, na visão de boa parte dos entrevistados, não se trata de fator determinante.

Por outro lado, foram detectadas respostas muito mais expressivas, quando se analisaram aspectos relacionados à contribuição dos escritórios de projetos. Traduzindo-se a visão do conjunto de entrevistados, pode-se afirmar que são estas estruturas que, de fato, irão contribuir com metodologias padronizadas, em contínua melhoria, com ferramentas de suporte ao gerenciamento de projetos e que, além disso, estarão efetuando o gerenciamento agregado dos projetos, na forma de um programa ou portfólio.

Esses resultados são comparáveis àqueles contidos na pesquisa de Bouer e Carvalho (2005), que apesar de reconhecerem que a existência de uma metodologia não é, isoladamente, um

elemento que indique a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, pode-se incluí-lo como um dos elementos, que em conjunto com uma estrutura organizacional favorável ao trabalho em equipe – matricial ou projetizada – e um centro de excelência, outra denominação possível para o escritório de projetos, podem contribuir para que se atinja a maturidade organizacional em gestão de projetos.

São resultados também convergentes com as descobertas de pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) que conseguiram estabelecer uma conexão a presença de escritórios de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos. De acordo com o trabalho desses autores, corroborado por outras pesquisas na área, escritórios de projetos objetivos cada mais perseguidos pelas organizações, em sua busca por processos padronizados, que possam ser praticados de forma repetitiva, características desejáveis de uma metodologia de gerenciamento de projetos, que apoiados pelos demais serviços ofertados pelos Escritórios de Projetos, como ferramentas de software, por exemplo, contribuirão para o aumento das taxas de sucesso dos projetos, permitindo o alcance de metas estratégicas.

No tocante ainda à presença de estruturas organizacionais voltadas ao apoio de projetos, eventualmente um PMO – *Project Management Office* - e seu alinhamento com a estratégia organizacional, os resultados desta pesquisa também mostraram-se compatíveis com o estudo de Patah e Carvalho (2009). Estes autores, por meio de um estudo de caso, conseguiram demonstrar que, aliado à outros fatores, como suporte da alta gerencia e das gerencias funcionais da empresa, com apoio de uma metodologia que estabeleça um fio condutor para planejamento e a execução dos projetos, um PMO, dimensionado de forma adequada com a natureza da organização e seu volume de projetos constitui-se em fator crítico de sucesso dos projetos conduzidos pelas organizações.

Mostram-se igualmente semelhantes com os estudos de Gray (2001) e Andersen e Jessen (2002). O primeiro autor conduziu pesquisa visando estabelecer relações entre clima e o ambiente organizacional e a abordagem por projetos, bem com a taxa de sucesso desses empreendimentos. No trabalho de Gray (2001) vários fatores, muitos dos quais foram percebidos nesta pesquisa, foram identificados como influenciadores de um clima organizacional propício para o sucesso dos projetos: a eliminação de ameaças e fontes de insegurança dentro da equipe do projeto e da organização, estímulo ao trabalho em equipe, motivação dos integrantes das equipes de projetos, estímulo à uma cultura organizacional por

projetos, dentre outros. Andersen (2002), de seu lado, apontou a possibilidade da avaliação da maturidade em projetos de uma organização por três aspectos: atitude, conhecimento e ação. Na primeira das dimensões consideradas situam-se o gerenciamento das incertezas no contexto do projeto, compartilhamento de poder e responsabilidade, trabalho em regime de cooperação, entre outros aspectos. Na dimensão conhecimento destacam-se o domínio dos processos de gestão e uma visão holística do projeto. Por fim, na dimensão ação encontram-se a aceitação e o suporte ao gerenciamento, por todos os níveis da organização. Uma das formas da aceitação se dá, justamente, pela flexibilização das estruturas organizacionais que, como resposta à rigidez das estruturas funcionais, tradicionalmente utilizadas nas empresas, passam a adotar estruturas matriciais, que se mostram mais adequadas à adoção do gerenciamento de projetos.

São igualmente convergentes com os resultados da pesquisa realizada por Silveira (2008) que encontrou uma correlação positiva da ordem de 0,78, entre o desenvolvimento e uso consistente de melhores práticas de gerenciamento, consolidadas numa metodologia formal, entendida e aplicável por toda a equipe de projetos, e a maturidade de gerenciamento de projetos de uma organização.

TABELA 3 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens por Categoria de Análise: Organização

Categorias de Análise		Conteúdo Típico das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Organização	Cultura da Organização	Tremendamente / Cultura e ambiente propiciam que as equipes “respirem” gerencia de projetos / O aspecto prioritário e o mais complexo / Conhecimento útil no processo de mudanças / Projetos trazem à mudanças
	Estruturas Organizacionais	A tendência é que sim mas, não necessariamente / A questão, de fato, está relacionada à autonomia do Gerente de Projetos / A estrutura ajuda muito, mas não é determinante / Valoriza a atuação do gerente de projetos / No futuro, o trabalho será baseado em equipes multidisciplinares e não em estruturas fixas
	Escritórios de Projetos	Tendem a concentrar e disseminar a gerência de projetos na empresa / Necessidade de processos bem descritos e mapeados / Tem trazidos grandes benefícios para os projetos nas empresas / Devem ser mais do que os O&M modernizados / Não é imprescindível / Escritórios de projetos aceleram o processo de aquisição de níveis mais elevados de maturidade
	Patrocínio Executivo	O <i>sponsor</i> é fator crítico de sucesso / Suporte político / Apoio nas decisões-chave / <i>Sponsor</i> forte, maiores chances de sucesso / Sim, é um fator decisivo / Determinante / Aumenta significativamente as chances de sucesso / A presença de um patrocinador é fundamental / Imprescindível, sem patrocínio tudo fica mais difícil

FONTE: O autor.

Os processos, outra das categorias de análise deste estudo, confirmaram a contribuição das metodologias de gerenciamento de projetos, consolidando as melhores práticas de gestão de empreendimentos. Estes processos que devem se fazer acompanhar pelo uso de ferramentas de apoio à gestão de empreendimentos, a fim de que se produzam evidências (indicadores) do desempenho das atividades em curso. Os fragmentos das mensagens que possibilitaram esta inferência estão contidos nas tabelas 4 e 5, apresentadas a seguir.

TABELA 4 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagem por
Categoria de Análise: Processos

Categorias de Análise		Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Processos	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Praticidade / Adequada ao tipo e tamanho do negócio / Determinantes para o alcance da maturidade / Essencial, para que possa ser repetido / Criação de histórico de aplicação / Importante, mas o foco dos projetos são suas entregas / A maturidade é fruto de um processo comum, entendido e aplicado pelas equipes de projetos / Metodologias, consolidando boas práticas, indicam maturidade dos processos de gestão / Importante para o alinhamento de procedimentos / Ferramenta de apoio ao uso de melhores práticas
	Uso de Melhores Práticas	Consolidadas num método único/ Escalável / Prático / A experiência é determinante / Parte integrante dos processos gerenciais / Maturidade está relacionado ao quanto as organizações se valem de boas práticas gerenciais
	Indicadores de Desempenho dos Projetos e das Equipes	Essencial para a comunicação em bases concretas/ Melhor forma de dar feedback aos diversos stakeholders / Úteis na apresentação dos resultados / Extremamente importantes para a comunicação com os mais diversos <i>stakeholders</i> / Se não medimos, não gerenciamos / Apoio à tomada de decisão

FONTE: O autor.

Especificamente em relação às metodologias, identificada como fator decisivo, pela maioria dos entrevistados, para se atingir níveis desejáveis de estabilidade e previsibilidade dos processos de gerenciamento de projetos, algumas ressalvas precisam ser destacadas. A primeira delas é relativa à necessidade de ampla disseminação dessa metodologia, como destacaram Bouer e Carvalho (2005). Uma metodologia que não contamine a organização como um todo, não surtirá os efeitos desejados e não trará resultados que possam traduzir-se em maturidade dos processos de gerenciamento.

Outra questão bastante presente nas entrevistas realizadas, e muito fortemente relacionada com a necessidade de divulgação ampla, tratada no parágrafo anterior, diz respeito à sua escalabilidade e praticidade, características que viabilizam a sua utilização por projetos dos mais diferentes portes dentro das organizações. Perspectiva semelhante também foi notada na resposta de alguns entrevistados que chamaram a atenção de que metodologias, de modo geral, devem visar melhorar as práticas de projetos e não engessá-las. A mensagem, muito clara, certamente reflete a experiência de vários dos entrevistados com metodologias

inadequadamente dimensionadas que, ao invés de estimular seu uso, acabavam por gerar efeito contrário, pela clara percepção de desvio do foco, dos produtos do projeto, sua real finalidade, para os processos de gestão. Esta perspectiva, é claramente notada nos achados de pesquisa de Silveira (2008) que, em relação aos aspectos organizacionais, encontrou significativas correlações positivas com a maturidade dos processos de gestão de projetos, no tocante:

- a) À presença de escritórios de projetos, que ofereçam à organização, como um todo, políticas, procedimentos, normas e padrões, voltadas ao uso de boas práticas em gerenciamento de projetos, bem como treinamento, para permitir sua utilização da forma mais plena possível;
- b) À disseminação de boas práticas de gestão de projetos, consolidadas em uma metodologia formal, reconhecida, assimilada e aplicada de forma correta por todas as equipes, em todos os projetos da organização;

Na tabela 5 são apresentados os resultados desta pesquisa quando a questão tratada foi Sistemas de Informação de Apoio à Projetos – SIGP. A manifestação dos entrevistados foi de que, de fato, os SIGP agregam valor ao ambiente de gestão de empreendimentos, proporcionando maior efetividade nas atividades gerenciais dos projetos, particularmente nos aspectos relacionados ao planejamento, bem como ao monitoramento e controle. Embora não sejam determinantes, de forma direta, no sucesso dos empreendimentos, como ressaltou um dos entrevistados, oferecem melhor capacidade de controle de cronograma e do orçamento do empreendimento, dois de seus aspectos mais críticos, além de agregar produtividade, melhorando tanto a *performance* individual, quanto à da equipe e do projeto, confirmando as pesquisas de Raymond e Bergeron (2006). Estas conclusões encontram-se também alinhadas com estudos os estudos de Silveira (2008), confirmando que estes ambientes de software, mais do que simples ferramentas, tornam-se um diferencial importante para a maturidade, na medida em que, de certa forma, impõem padrões de trabalho e rotinas a serem praticadas por toda a equipe. Além disso, simplificam, por meio de suas funcionalidades, várias das atividades cotidianas da gestão de um empreendimento, permitindo, acessoriamente, a criação de bancos de dados com referências de performance de projetos anteriores, fundamental para o refinamento dos processos de estimativas, de tempo e custo das atividades do projeto, uma das principais dificuldades contidas nos processos de planejamento e, talvez, uma de suas fontes potenciais de erro.

TABELA 5 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Tecnologia e seus Subfatores de Análise

Fator	Categoria de Análise	Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Tecnologia	Sistemas de Informação de Apoio à Projetos	Não assegura o sucesso, mas ajuda muito / A maturidade tende a se acelerar / Geração de informações para a tomada de decisões / A maturidade é favorecida, sobretudo no aspecto controle / Sem ferramentas de planejamento e controle, as equipes navegam sem bússola / Favorece a disseminação rápida de informação / Um dos pilares do gerenciamento profissional de projetos / São apenas apoio à aplicação das melhores práticas

FONTE: O autor.

Antes, entretanto de passarmos à análise dos dois últimos fatores relacionados à maturidade, que tratam do seu impacto sobre os negócios das organizações e no relacionamento com seus clientes, cabe uma observação, ainda relativa aos SIGP's. Uma análise mais detida das respostas dos entrevistados em relação à esta questão, parecem sugerir que a contribuição dos SIGP's não deve ser analisada de forma isolada. Ficou bastante claro que trata-se de um recurso, provido, em algumas organizações, pelo escritório de projetos, que precisa estar, necessariamente atrelado, para o alcance de melhores níveis de maturidade, às metodologias de metodologias de gerenciamento de projetos, que consolidem, como um todo, o uso de boas práticas.

Concluindo a análise dos resultados deste estudo de caso, passamos a apresentar as inferências relativamente à contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos, naquilo que, de fato, se mostraram os fatores mais relevantes: a melhoria da competitividade do negócio e o aprimoramento das relações com os clientes dos projetos. Os resultados, contemplando fragmentos das respostas obtidas, relativamente à estes dois fatores, estão sumarizados nas tabelas 6 e 7, respetivamente.

As análises das respostas às questões relativas ao negócio da organização revelaram que a maturidade é um fator de extrema relevância para as organizações, na medida em que, por meio dela, se alcançam melhores resultados dos empreendimentos, a partir da geração de produtos e serviços com maior qualidade, no prazo e no orçamento planejados, contribuindo

para o sucesso do negócio. O uso das melhores práticas em gestão contribui também, na visão dos entrevistados, para uma redução da exposição às ameaças, do mesmo modo que permite o aproveitamento de oportunidades no ambiente dos projetos, melhorando, de forma geral, a previsibilidade do empreendimento, em relação às suas linhas de base, com uma consequente melhoria na geração de valor agregado ao negócio. É uma perspectiva que se mostra coerente com Kerzner e Saladis (2011) que admitem que o sucesso, de fato, dos empreendimentos é alcançado não apenas quando atinge-se as restrições de escopo, tempo e custo, tradicionalmente utilizadas. Na verdade, para estes autores, há uma nova percepção do valor do projeto que passa, além da percepção econômica, tradicionalmente a dimensão avaliada pelos indicadores de retorno de investimento, mas também pelo alcance de valores sociais, éticos, estéticos, políticos, entre outros. Em resumo, reafirmando também os resultados de Silveira (2008), esta pesquisa parece indicar um deslocamento da percepção de valor gerado pelos projetos, que além de uma perspectiva mais imediata, relacionada ao dia-a-dia dos negócios, também está associada à valores mais estratégicos, conforme propuseram Kerzner e Saladis (2011), associados à sobrevivência de longo prazo da empresa.

TABELA 6–Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Negócios e seus Subfatores de Análise

Categorias de Análise		Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Negócios	Melhoria da Competitividade	A maturidade em projetos aumenta os lucros, pela melhoria do desempenho de forma geral / Evitando o retrabalho, acaba por reduzir custos / Influencia, positivamente, no dia-a-dia dos projetos e na competitividade do negócio / Empresas mais maduras melhoram a taxa de sucesso, tornando-se mais competitivas
	Impacto sobre os níveis de risco, na lucratividade e no retorno sobre os investimentos	Aumenta, de modo geral, a previsibilidade do projeto / Redução dos níveis de falhas, de conflitos e, por consequência de perda de resultados / Um empreendimento implantado segundo suas linhas de base, otimizado o retorno esperado, minimiza os riscos / Menores prazos, menores custos, um ROI melhor / Melhor suporte à tomada de decisão
	Geração de Valor Agregado	Sem dúvida alguma, pela possibilidade de aumentar a eficiência no uso dos recursos do projeto / Tem, mas precisa evoluir, ganhado maturidade, no uso de ferramentas, técnicas e métodos, visando o autogerenciamento

FONTE: O autor.

Por fim, as questões relacionados à contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos para os clientes da organização estruturada em projetos, são retratadas na tabela 7, apresentada a seguir. A percepção, de modo geral, dos entrevistados é que a maturidade em gerenciamento de projetos, sob a ótica do cliente, está relacionada à um mecanismo efetivo de comunicação, que deve ser dimensionada a fim de possibilitar seu correto entendimento dos avanços do projeto, por meio de uma linguagem adequada. A boa comunicação foi elemento enfatizado em praticamente todas as entrevistas, que ressaltaram, da mesma forma, ser este um meio para facilitar o envolvimento e o comprometimento dos clientes com os projetos. É um caminho, como sublinhado na resposta de um dos entrevistados, que aponta para uma via possível para se estabelecer uma gestão à quatro mãos, no sentido do cliente tornar-se, ao invés de mero expectador, um membro ativo do processo, sendo igualmente responsável pelo sucesso ou fracasso do empreendimento.

A percepção dos entrevistados confirma, de certo modo, os resultados da pesquisa de Silveira (2008), que também indicou como fundamental a participação do cliente ao longo de todo o empreendimento. No que tange à criação de condições para o maior envolvimento do cliente há um alinhamento perfeito entre os dois trabalhos. Não se percebeu, entretanto, no olhar dos entrevistados, a preocupação, como indicou Silveira (2008) com o monitoramento da satisfação efetiva dos clientes quanto aos resultados esperados do projetos, aspecto, de fato, um pouco vago no trabalho daquele autor, em termos do como implementá-lo, fato claramente percebido nas entrevistas.

É também um resultado que se encontra respaldado em Kerzner (2011) que chama a atenção para a necessidade de buscar-se um equilíbrio no entendimento das necessidades de diversos *stakeholders*, cada um, dependendo do seu ponto de vista, com uma percepção de valor distinta sobre os resultados do projeto. Do mesmo modo, destaca ainda o autor, não se trata, de modo algum, de tarefa de baixa complexidade, pois tratam-se de valores que precisam ser atendidos no nível individual, atendendo à demanda de um alto executivo ou de acionistas; no nível organizacional, o que para algumas empresas pode estar fortemente relacionado à questões de governança corporativa; no nível da equipe, que pode demandar algum tipo de *feedback* sobre o seu desempenho, sem mencionar outros intervenientes do projeto como governo, a concorrência, o que pode ampliar ainda mais o espectro da questão tratada.

TABELA 7 –Tabela de Grupamento do Conteúdo Típico das Mensagens, pelo Fator Clientes e seus Subfatores de Análise

Categorias de Análise		Conteúdo Típicos das Mensagens Contidas nas Entrevistas
Clientes	Avaliação e Monitoramento da Satisfação	Facilita a comunicação / Funciona como um instrumento para o aumento da satisfação / Clientes são importantíssimos stakeholders / Sua satisfação deve ser monitorada por todo o ciclo de vida do projeto / Uma das dimensões do sucesso é o impacto do projeto no cliente / Relatórios e demais documentos precisam retratar a linguagem do cliente
	Facilitador de maior envolvimento com o projeto	Não deveria existir uma dicotomia simplória entre fornecedor-cliente / O sucesso é de todos, o fracasso também / A participação efetiva dos clientes depende, em parte, da cultura organizacional / Quanto mais ágeis as metodologias, o envolvimento é maior / O cliente é o motivo e a razão de ser do projeto / Papel do Gerente de Projetos / Um ponto fundamental: explicitar as responsabilidades de cada um

FONTE: O autor.

4.4 Síntese dos Resultados

Para permitir apresentar uma síntese dos resultados, optou-se por representar nas tabelas a seguir, um sumário da contribuição de cada um dos fatores analisados e sua contribuição relativa na maturidade em gerenciamento de projetos das organizações. A síntese apresentada foi obtida por meio de inferências sobre o conjunto de respostas dos professores entrevistados, onde a importância inferida de cada fator é apresentada por meio de um *bullet*, numa escala Likert, que indica a intensidade de sua presença no conjunto de respostas dos entrevistados.

A tabela 8 apresenta um sumário das análises das entrevistas e as inferências realizadas, relativamente à relevância dos fatores Equipes e o Gerente de Projetos. Como aspectos decisivos para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos, pelo lado das equipes

de projetos, pode-se concluir em favor da composição das equipes, que deve privilegiar certa diversidade, contemplando diversas competências, permitindo que os membros possam contribuir segundo suas habilidades e experiência. A propósito das habilidades requeridas, aspecto que pode ser considerado relevante no estabelecimento do times de projetos, foi possível concluir que devem ser levados em conta aspectos técnicos de gerenciamento de projetos e da área específica do projeto, bem como habilidades comportamentais, um elemento destacado em praticamente todas as entrevistas. Capacidade de trabalho em equipe, em regime de cooperação mútua, habilidades para lidar e solucionar conflitos constam, de modo significativo, das respostas dos entrevistados. Em relação à motivação, comprometimento e atitudes, preponderou nas respostas, de forma muito coerente com o item referente às habilidades e competências, as atitudes pessoais e profissionais dos membros das equipes. A motivação, de modo particular, não foi apontada como aspecto decisivo o que, talvez nos leve a deduzir que em ambientes mais profissionalizados ou mais maduros, este passa a ser um aspecto secundário.

Tabela 8 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos: Fator Pessoas em Projetos

Fator	Subfator	Grau de Importância: Fator Pessoas em Projetos				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
Equipes de Projetos	Composição de Equipes?	☐				
	Conhecimentos, habilidades e competências?		☐			
	Motivação, comprometimento e envolvimento?				☐	
Gerente de Projetos	Liderança efetiva?	☐				
	Liderança técnica?			☐		
	Especialista?			☐		
	Habilidades comportamentais?	☐				
	Certificações em GP?					☐

FONTE: O autor.

Na mesma tabela também são oferecidas uma síntese das respostas dos entrevistados, em termos de sua importância, com relação ao Gerente de Projetos. De forma muito expressiva, praticamente em todas as entrevistas, as menções mais enfáticas, foram relativas à liderança

efetiva do gerente de projetos e suas habilidades comportamentais, com destaque para sua capacidade de comunicação e negociação, além de sua aptidão para a tomada de decisão. Os aspectos relativos à relevância de uma liderança mais técnica, exercida por um especialista da área de atuação do projeto, foi indicada em casos mais específicos, em projetos de menor porte, onde haja maior proximidade da equipe com o gerente. Em grandes empreendimentos, preponderou uma abordagem mais estratégica da gestão do empreendimento, indicando talvez, a necessidade de uma maior proximidade ou maior articulação, nestes tipos de empreendimentos, com a empresa, como um todo. As certificações em gerenciamento de projetos, oferecidas por diversos institutos, só foram defendidas pelos entrevistados que a possuem. Em alguns casos, ainda que sutilmente, elas foram rechaçadas.

Tabela 9 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos: Fator Organização

Fator	Subfator	Grau de Importância: Fator Organização				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
Organização	Cultura Organizacional	□				
	Estruturas Organizacionais				□	
	Escritórios de Projetos		□			
	Patrocínio Executivo	□				

FONTE: O autor.

Na tabela 9 são indicadas as inferências realizadas sobre aspectos relacionados à organização executora dos projetos que tiveram sua contribuição à maturidade em projetos avaliadas pelos entrevistados. Pode-se inferir, por meio da análise das respostas dos professores entrevistados, que patrocínio executivo e cultura organizacional encontram-se, dentre os aspectos analisados, como decisivos para a maturidade em gerenciamento de projetos. Em particular, a cultura e o ambiente da organização foram considerados pelos entrevistados como extremamente decisivos para que a cultura de gerenciamento de projetos se dissemine. De forma semelhante, o suporte executivo foi outro aspecto apontado pelos entrevistados, de forma diferenciada. À ele, um dos entrevistados atribuiu o papel de quem fornece o suporte ideológico e político ao projeto, menção que resume muito bem a perspectiva de boa parte conjunto das entrevistas. Embora reconhecido como importante, o Escritório de Projetos não foi apontado como um fator decisivo para o alcance da maturidade. Percebeu-se, claramente, em meio às entrevistas, que seu papel é meio, no sentido de proporcionar facilidades aos

projetos, e não um fim em si próprio, a partir do qual se possa conseguir-se alcançar a plena capacidade dos processos de gestão de projetos. Ainda de modo mais sintomático, percebeu-se que estruturas matriciais, em geral, apontadas como determinantes para o sucesso da adoção da lógica de projetos pelas organizações, não constituem, na avaliação dos entrevistados, tópico decisivo.

A seguir, na tabela 10, apresenta-se a síntese das inferências realizadas sobre as respostas dos entrevistados em relação aos fatores Tecnologia e Processos que, para os fins deste trabalho, em função das respostas obtidas, foram fundidas numa única categoria de análise, relativas aos recursos organizacionais para apoio à gestão de projetos. Superada apenas pelos aspectos relativos às pessoas em projetos, esta a categoria de análise foi àquela onde se constataram maiores contribuições à maturidade em projetos nas organizações. Metodologias de gerenciamento de projetos, adequadas ao tipo de negócio e tamanho do projeto, que consolidem as melhores práticas, adequadas, uma vez mais, às características do negócio e do projeto, apoiadas pelo uso de sistemas de informação à gestão de projetos, foram os itens considerados como mais decisivos pelos entrevistados. Indicadores de desempenho, seja relativo ao projeto, seja relativo às equipes, foram considerados importantes, mas decorrentes do uso de melhores práticas que, em geral, o recomendam.

Tabela 10 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos: Fator Processos e Tecnologia

Fator	Subfator	Grau de Importância: Fator Processos e Tecnologia				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
Processos e Tecnologia	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	☐				
	Uso de Melhores Práticas	☐				
	Indicadores de Desempenho dos Projetos e das Equipes		☐			
	Sistemas de Informação de Apoio à Projetos	☐				

FONTE: O autor.

Por fim, na tabela 11 são apresentadas as inferências relativas aos fatores Negócios e Clientes que, à semelhança do item anterior, foram fundidos, para fins desta análise, em um único. O maior benefício da maturidade em gerenciamento de projetos, apontado pelos entrevistados, foi o aumento da competitividade dos negócios. A estabilidade e a previsibilidade dos processos de gestão de projetos propiciará uma ambiência para os projetos mais adequada, minimizando riscos, crises, disputas judiciais e quebras de relacionamento com clientes, o que permitirá que se trabalhe num ambiente mais estável, em regime de mútua colaboração, cliente e fornecedor.

Tabela 11 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos: Fator Negócios e Clientes

Fator	Subfator	Grau de Importância: Fatores Negócios e Clientes				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
Negócios e Clientes	Melhoria da Competitividade	□				
	Aumento da previsibilidade do projeto		□			
	Geração de Valor Agregado ao Negócio		□			
	Avaliação e Monitoramento da Satisfação do Cliente			□		
	Facilitador para o maior envolvimento do cliente			□		

FONTE: O autor.

Concluindo esta pesquisa, pode-se afirmar que o fenômeno da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações está longe de constituir uma questão trivial. Para alcançá-la, de forma plena, as organizações necessitam tratar de inúmeros aspectos, alguns deles retratados nesta pesquisa.

Neste trabalho, procurou-se explorar uma lacuna importante em relação à maturidade em gerenciamento de projetos, explorando-se a análise de seus fatores contribuintes. A avaliação da maturidade em si, já dispõe de inúmeros modelos, alguns retratados no referencial teórico desta pesquisa. Entretanto, que aspectos explorar para que se alcance a plena maturidade em projetos, permanece como um tema em aberto, sendo fundamental para a área de gerenciamento de projetos, seja como disciplina acadêmica ou mesmo para as organizações

que se valem de projetos para conduzir seus negócios, explorá-los ainda mais. É uma oportunidade de pesquisa que pode encurtar o caminho para o aumento da taxa de sucesso dos empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

Para a realização desta pesquisa, foi empreendido inicialmente, tomando por base os objetivos definidos para este estudo, uma revisão bibliográfica contemplando gerenciamento de projetos, maturidade em projetos e fatores contribuintes para a maturidade. De modo particular, procurou-se dar ênfase aos aspectos mais fortemente relacionados à maturidade em gerenciamento de empreendimentos, tema que constitui o objeto principal do estudo, em particular seus fatores contribuintes.

Optou-se por explorar a questão por meio de uma pesquisa baseado em um estudo de caso, contemplando seis professores das instituições de ensino, da cidade do Rio de Janeiro, que possuíssem em seu portfólio de cursos, àquele voltado à formação de especialistas em Gerenciamento de Projetos. Foram escolhidas, com base no número estimado de alunos matriculados em 2012, professores vinculados à Fundação Getúlio Vargas, ao IBMEC e à PUC-RJ, por serem consideradas as mais representativas em termos de sua presença no mercado de pós-graduação, em particular, no segmento do curso que, de modo específico, se pretendia estudar.

Procurou-se, na seleção intencional da amostra, selecionar professores que atuassem com certa regularidade nas instituições de ensino contempladas, bem como optou-se, da mesma forma por selecionar àqueles que exercessem alguma atividade na área de gerenciamento de projetos, seja na forma de um trabalho regular ou temporário, como, por exemplo, consultorias em projetos. Essa medida visou, entre outros aspectos, aprofundar as questões da pesquisa, sobretudo em função da Análise de Conteúdo, técnica escolhida para explorar as informações obtidas, em razão da sua potencialidade em aprofundar a análise das respostas, em termos de seu conteúdo.

Após o desenvolvimento da primeira versão do instrumento de pesquisa, constituído do roteiro básico das entrevistas, foi realizado um pré-teste, entre alguns professores, a fim de refinar sua estrutura de perguntas-chave, sobretudo no que tange ao alcance dos objetivos pretendidos na pesquisa. Consolidadas as questões básicas de pesquisa, divididas em seis blocos de questões, relativos à cada dos grupos fundamentais de fatores determinantes – Pessoas, Organização, Processos, Tecnologia, Negócios e Clientes – as entrevistas foram previamente agendadas com os professores escolhidos. Todas as entrevistas realizadas foram

precedidas pela observância de um protocolo de pesquisa, que contemplava uma rápida exposição dos objetivos da pesquisa e de seus antecedentes, em termos dos principais trabalhos que constituíram o referencial teórico da pesquisa. Em média, cada uma das entrevistas teve duração de cerca de 60 minutos, variando para um pouco mais ou menos, dependendo do interesse do entrevistado em aprofundar cada uma das questões formuladas.

Concluída a etapa de levantamento de campo, as entrevistas foram transcritas, a partir das gravações de áudio de cada uma delas, e, posteriormente analisadas, por meio das técnicas propostas por Bardin (2011), a fim de se extrair o conteúdo das mensagens contidas em cada uma das respostas obtidas. Eliminadas duplicidades no significado das mensagens, foram elaboradas tabelas, na qual se associaram cada um dos fragmentos ou frases contidas nas respostas dos entrevistados às subcategorias de análise, que por sua vez faziam menção à categorias previamente definidas de análise, baseado em diversos estudos constantes do referencial teórico desta pesquisa, em particular, o estudo de Silveira (2008).

A análise das categorias foi efetuada, adotando-se por estratégia a abordagem qualitativa, nos termos propostos por Bardin (2011), a fim de que fossem estabelecidas as condições para uma análise das respostas e a realização das inferências com maior profundidade.

A abordagem metodológica utilizada favoreceu o entendimento sobre como cada um dos fatores, elencados por Silveira (2008), contribui com a maturidade das organizações em gerenciamento de projetos, sendo possível perceber àqueles mais determinantes, em detrimento de outros, que agregam valor à maturidade de forma menos significativa.

Neste sentido, na categoria relativa às pessoas em projetos, foi possível identificar como fator decisivo, àquele relacionado à composição das equipes, que foi apontada pelos entrevistados como um dos fatores determinantes da maturidade em projetos nas organizações. Neste sentido, foi possível inferir que as equipes de projetos devem ser compostas por perfis múltiplos, em termos das habilidades e competências individuais, a fim de que cada membro possa contribuir de forma diferenciada, inclusive com relação à sua experiência prévia, de modo a se constituir um time que possa trabalhar em regime de cooperação mútua e confiança plena.

Além disso, foi claramente percebida a necessidade da equipe ser composta levando-se em conta tanto aspectos técnicos, como comportamentais. Destaca-se, justamente do lado comportamental, talvez as questões que mais deveriam influenciar o processo de escolha, destacando-se a sua capacidade de trabalho em equipe, em regime de colaboração com os demais componentes do time de projetos, além da habilidade pessoal de negociar e solucionar eventuais conflitos. Merece destaque também a necessidade de uma análise criteriosa do perfil do candidato, em relação às atitudes pessoais, que deve privilegiar, como características desejáveis, a pró-atividade, uma certa capacidade de independência em relação à tomada de decisões, bem como sua automotivação.

Perspectiva semelhante foi apontada, quando a questão sob análise foi a seleção do gerente de projetos. Muito alinhada com as perspectivas adotadas em relação aos componentes das equipes, foi apontado como características do gerente de projetos ideal, sua capacidade de exercer uma liderança efetiva sobre os membros da equipe, sua habilidade em motivar a equipe, um ouvinte atento, um negociador por excelência, além de boa capacidade de comunicação, tanto com a equipe do projeto, quanto com a alta administração da organização, onde se espera que o *team leader* possa exercer sua influência, em particular, com o *sponsor* do projeto. É importante destacar que estas características suplantaram até mesmo a necessidade do gerente de projetos ser um especialista na área de aplicação do projetos, o que criaria, eventualmente, condições para o exercício de uma liderança mais técnica, aspecto também percebido como secundário.

No tocante aos facilitadores organizacionais, duas questões sobressaíram no conjunto de respostas, sendo apontadas como fatores extremamente decisivos para que se alcancem níveis mais elevados de maturidade: a cultura e o ambiente da organização executora, bem como a existência de um patrocínio executivo efetivo para sustentar a abordagem por projetos na organização. Uma ambiência adequada, não necessariamente, retratada em estruturas matriciais ou “projetizadas”, mas que propicie o trabalho em cooperação com os gerentes funcionais, foi indicada como um dos aspectos preponderantes, no domínio da organização. Neste contexto, os Escritórios de Projetos surgem como fator importante, no fornecimento de padrões, metodologias e ferramentas, de modo geral, contribuições relevantes para a maturidade, mas que não foi identificado como elemento decisivo.

Quando a análise de volta para aspectos relacionados à processos e tecnologia, duas questões são indicadas como altamente decisivas para que os processos de gerenciamento de projetos alcancem certa estabilidade e previsibilidade. A primeira delas diz respeito à metodologias de gerenciamento de projetos, que consolidem as melhores práticas de gestão e que seja adequada às características dos projetos da organização, permitindo sua plena utilização por todas as equipes de projetos. A segunda, fortemente correlacionada à anterior, refere-se à necessidade de que se adotem ferramentas e sistemas de informação para apoiar as metodologias adotadas, permitindo agilidade no estabelecimento das mais diversas linhas-de-base do projeto, durante a fase de planejamento, bem como constitua um elemento facilitador para o efetivo acompanhamento e controle dos empreendimentos.

Por fim, apontam-se para os grandes benefícios gerados pela elevação da maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, que são a melhoria da competitividade da organização em seu mercado, decorrente do aumento da previsibilidade de seus projetos, gerando tanto para a organização executora, quanto para seus clientes, a geração de valor agregado aos negócios. Na perspectiva dos clientes dos projetos, não foram indicados como elementos decisivos para a maturidade do processo de gestão de empreendimentos, um maior envolvimento dos clientes, bem também não foi indicado como relevante o monitoramento de sua satisfação.

Neste estudo, procurou-se explicitar de que forma os fatores contribuintes pode aumentar a maturidade em projetos nas organizações. De fato, foi possível ampliar o entendimento sobre como cada um dos fatores contribuintes influencia o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização. Suas conclusões, entretanto, necessitam ser ressalvadas em função da amostragem, realizada por conveniência do estudo, o que não permite generalizações de seus resultados.

Este estudo, embora tenha contribuído para o aprofundamento do entendimento sobre os fatores contribuintes da maturidade em gerenciamento de projetos, não esgota, por certo, o entendimento sobre o tema. Sugere-se que outros trabalhos sejam desenvolvidos a fim de aprofundar o entendimento sobre estes nas organizações, de modo geral. Uma das lacunas deste estudo poderia ser explorada, explorando-se outras formas de pesquisa, que permitam, entre outros aspectos, maior generalização dos resultados. Da mesma forma, outros estudos poderiam aprofundar a análise dos fatores contribuintes no *locus* das empresas, a fim de se

contrastar as percepções dos entrevistados desta pesquisa com as práticas do mundo corporativo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWAL, N.; RATHOD, U. Defining 'success' for software projects: an exploratory revelation. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 358-370, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.009>>. Acesso em 17 de maio de 2012.

ANBARI, F. T. 1985. A systems approach to project evaluation. **Project Management Journal**, v.16, n.3, p.21-26. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Publications-Project-Management-Journal.aspx>>. Acesso em 14 de abril de 2012.

ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organization. **International Journal of Project Management**, n. 21, p. 457-461, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786302000881>>. Acesso em 10 de maio de 2012.

ANSELMO, J. L.; MAXIMIANO, A. C. A. Administração Estratégica em organizações orientadas para projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 2, p. 3-25, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/buscaedicao/periodico/revista-de-gestao-e-projetos/idedicao/416>>. Acesso em 08 de maio de 2013.

ANSELMO, J. L.; MAXIMIANO, A. C. A. Gerenciamento Estratégico em Negócios Baseados em Projetos. **SIMPOI-ANAIS**, 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00074_PCN80147.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2012.

ARCHIBALD, R. D. State of the Art of Project Management: 2005-2010. **Keynote presentation to the PMI Milwaukee/Southeast Wisconsin Chapter, Professional Development Day**, Outubro de 2005. Disponível em: <<http://russarchibald.com/StateoftheArtinPMin2010MilwaukeePMIKeynoteOct192005.pdf>>. Acesso em: 21 de maio de 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS **ABNT/CEE-093 NBR ISO 21500: 2012**. Orientações sobre Gerenciamento de Projetos. 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/fdecicco/a-nova-nbr-iso-21500-sobre-gesto-de-projetos>>. Acesso em 14 de abril de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS **ABNT/CB-025 Qualidade NBR ISO 10006:2003**. Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos.2006. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=1494>>. Acesso em 12 de março de 2013.

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM 2013**. Disponível em: <<http://www.apm.org.uk/>>. Acesso em 21 de setembro de 2012.

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM Body of Knowledge**. Buckinghamshire: APM, 6th. ed. 2012. Disponível em: <www.apm.org.uk/>. Acesso em 12 de março de 2013.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A Fresh look at the Contribution of Project Management to Organization Performance. **Project Management Journal**, v. 42, n.1, p. 3-16, Feb. 2011.

Wiley online Library. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20213/pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2012.

AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT. **AIPM 2013**. Disponível em:< <http://www.aipm.com.au>>. Acesso em 23 de junho de 2013.

AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT. **AIPM Professional Competency Standards for Project Management**. Sidney: AIPM, Feb. 2010. Disponível em: <<http://www.aipm.com.au>>. Acesso em 23 de junho de 2012.

AVOTS, I. Information systems for matrix organizations. In: Cleland D., editor. **Matrix management systems handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNSTEIN, S. Project offices in practice. **Project Management Journal**. ABI/INFORM Global, v.31, n. 4, p. 4-7, dec. 2000.

BERSSANETIA F.T.; CARVALHO, M.M.; MUSCAT, A.R.M. Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. **Prod.** [online]. 2012, vol.22, n.3, pp. 404-435. Mai 22, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_t6_0002_0497.pdf> . Acesso em 14 de dezembro de 2012.

BREDILLET, C.N. PMI Research and Education Conference, 2010. **Project Management Journal**, v. 41, n. 4, p 2–3. , Sept. 2010a. Disponível em:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20209/full>>. Acesso em 12 de março de 2012.

BREDILLET, C.N. Blowing Hot and Cold on Project Management. **Project Management Journal**. Wiley InterScience, v. 41, n.3, p. 4 -20. 2010b. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em 09 de junho de 2012.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Prod.** [online]. set./dez. 2005, vol.15, n.3, pp. 347-61. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000300006>> . Acesso em 05 de maio de 2012.

BRYDE, D. J. In construction different? A comparision of perceptions of project management performance and practices by business sector and project type. **Construction Management and Economics**, n. 26, n.3, 2008. Disponível em:
<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190701874413#.Uk8jjdJ6bww>>. Acesso em 04 de maio de 2012.

CALIXTO, G.M.;FURLAN, P.K.; CARVALHO, M.M. Estudo das Tendências na Análise de Competências na Gestão de Projetos através de técnicas de Bibliometria.. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p 181-196, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/57/281>>. Acesso em 13 de junho de 2013.

- CARVALHO, M.M.; RABECHINI, JR, R.; PESSÔA, M.S.; LAURINDO, F.J.B. Equivalência e completudeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **R.Adm.**, São Paulo, v.40, n.3, p.289-300, jul./ago./set. 2005. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1162>. Acesso em 09 de maio de 2012.
- CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B.; PESSÔA, M.S.P. Information technology project management to achieve efficiency in Brazilian companies. In: KAMEL, Sherif. (Org.). **Managing globally with information technology**. Hershey: Idea Group, 2003. p.260-271.
- CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. **PM Network**, [S.l.], v.15, n.2, p.40-47, Feb. 2001. Disponível em:<<http://www.elg.net/articles/choosing-right-pmo-setup>>. Acesso em 10 de maio de 2012.
- CHAN, A. P. C.; CHAN, A. P. L. Key performance indicators for measuring construction success. Benchmarking: **An International Journal**, v. 11, p. 203-21, 2004. Disponível em:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1463-5771&volume=11&issue=2&articleid=843109&show=abstract>>. Acesso em 02 de julho de 2012.
- CICMIL, S.; WILLIAMS, T.; THOMAS, J. & HODGSON, D. Rethinking project management: Researching the actuality of projects. **International Journal of Project Management**, n.24, p.675–686, 2006. Disponível em: <<http://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management>>. Acesso em: 10 de julho de 2012.
- CLELAND, D.J.; IRELAND, L.R. **Gerenciamento de Projetos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CLELAND, D.J. **Project management: strategic design and implementation**. 3rd ed. New York: McGraw Hill, 1999.
- COOKE-DAVIES T.J.; ARZYSMANOW, A. The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models. **International Journal of Project Management**, n. 21, p. 471-8, 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786302000844>>. Acesso em 10 de abril de 2012.
- CRAWFORD, L.; HOBBS, J.B. & TURNER, J.R. **Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results**. Project Management Institute. Newtown Square, PA. 2005. Disponível em: <<http://www.fe.co.za/support/ProjectCategorizationSystems.pdf.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2012.
- CRAWFORD, L. Senior management perceptions of Project management competence. **International Journal of Project Management**, v. 23, p. 7-16, 2005. Disponível em: <http://www.pmcompetence.net/PPG/download/crawford_1_2005.pdf>. Acesso em: 12 de março de 2012.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, P.B. **Quality is Free: the art of making quality**. New York: Penguin, 1979.

DAI, C.X.; WELLS, W.G. An exploration os Project management Office features and their relationship to Project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 523-32, 2004. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000377>>. Acesso em 12 de abril de 2012.

DEMING, W.E. **Out of the Crisis**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000.

DINSMORE, P.C. **Poder e Influência Gerencial: Além da Autoridade Formal**. Rio de Janeiro: COP, 1989.

ENGINEERING ADVANCEMENT ASSOCIATION OF JAPAN. **ENAA**, 2013. Disponível em: <<http://www.ena.or.jp/EN/>>. Acesso em 12 de março de 2013.

ENGINEERING ADVANCEMENT ASSOCIATION OF JAPAN. **Model Form-International Contract for Process Plant Construction**, 3rd. ed. Tokyo: ENAA, 2010. Disponível em: <<http://www.ena.or.jp/EN/activities/model.html>>. Acesso em: 21 de junho de 2012.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of Project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, v. 24, n.1, p. 53-65, 2006. Disponível em:<<http://oro.open.ac.uk/id/eprint/2937>>. Acesso em 13 de junho de 2012.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico – ABNT**. 16a. ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 2012.

GAPPS. **Global Alliance for Project Performance Standards**. 2013. Disponível em: <http://www.globalpmstandards.org/main/page_gapps_standards.html>. Acesso em 13 de jun. 2013.

GRANT, K. P.; PENNYPACKER, J. S., “Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53 n.1, p 59-68, February 2006. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=1580894&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D1580894>. Acesso em 01 de maio de 2012.

GRAY, C.F.; LARSON, E.W., **Gerenciamento de Projetos. O Processo Gerencial**. 4ª. ed. São Paulo: McGrawHill, 2009.

GUEDES, R.M. **Percepção da maturidade de gerenciamento de projetos de tecnologia da informação: um estudo comparativo**. 2012. 141f. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

HILLSON, D. Extending the risk process to manage opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 20, n.3, p. 235-40, 2002. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/ijproman>. Acesso em 21 de maio de 2012.

HILLSON, D. Towards a Risk Maturity Model. **The International Journal of Project & Business Risk Management**, v.1, n.1, p. 35-45, 1997. Disponível em: <<http://risk-doctor.com/pdf-files/rmm-mar97.pdf>>. Acesso em 13 de março de 2012.

HUMPREY, W.; KITSON, D.; KASSE, T. “The State of Software Engineering practice: A preliminary report”, In: **Proceedings of the 11th International Conference on Software Engineering**, p.1-29, Feb.1989. Carnegie Melton University. Disponível em:<<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a206573.pdf>>. Acesso em 13 de maio de 2012.

IBBS, C.W.; REGINATO, J.M. & KWAK, Y.H. Developing Project management capability – and Benchmarking, maturity, modeling, gap analyses. ROI studies. In: P.W.G. Morris & J. K. Pinto, **The Wiley Guide to Mannaging Projects**, p. 1214-33. Hoboken, NY : Wiley, 2004.

IBBS, C.W.; KWAK, Y. Calculating project management’s return on investment. **Project Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 38-45, 2000a. Disponível me: <<http://www.lamarheller.com/projectmgmt/calculatingpmroi.pdf>>. Acesso em 14 de abril de 2012.

IBBS, C.W.; KWAK, Y. Assessing Project Management Maturity. **Project Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 32-43, March, 2000b. Disponível em: <<http://home.gwu.edu/~kwak/pmass.pdf>>. Acesso em 21 de março de 2012.

ICCPM. **4th International Conference on Construction and Project Management**, 2013. Disponível em: <<http://www.iccpm.org/>>. Acesso em 01 de set. 2013.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **IPMA**. 2013. Disponível em: <<http://ipma.ch>>. Acesso em 13 de maio de 2013.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **ICB3 – IPMA Competency Baseline**. Nijkerk: IPMA, 3rd. ed. Junho de 2006. Disponível em: <<http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline>>. Acesso em: 12 de maio de 2012.

JUGDEV, K.; THOMAS, J., DESLILE, C. L. Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights. **International Project Management Journal**, v.7. n.1, p. 36-43. 2001. Disponível em: <<http://dspace.ucalgary.ca/handle/1880/44252>>. Acesso em: 12 de junho de 2012.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. **Advanced Project portfólio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed**. Fort Lauderdale: Ross Publishing Inc, 2003.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos Orientado por Valor**. Porto Alegre: Bookman. 2011a.

KERZNER, H, SALADIS, F.P. **O que os executivos precisam saber sobre gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman. 2011b.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 10th ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2009.

KERZNER, H. **Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management**, 2th. ed. Nova York : John Wiley & Sons, 2005.

KERZNER, H. **Applied project management: Best practices on implementation**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

KWAK, Y.; IBBS, C.W. Project Management Maturity (PM)² Model. ASCE. **Journal of Management in Engineering**, v.18, n. 3, p. 150-5, Jul. 2002. Disponível em: <http://www.engr.sjsu.edu/fayad/current.courses/cmpe203-fall2012/docs/lectureA4/PMPM_Model.pdf>. Acesso em 16 de abril de 2012.

LAURINDO, F.J.B.; CARVALHO, M.M.; SHIMIZU, T. Information technology strategy alignment: Brazilian cases. In: KANGAS, Kalle. (Org.). **Business strategies for information technology management**. Hershey: Idea Group, 2003. p.186-199. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=954086>>. Acesso em 13 de maio de 2012.

LEVENE, R.J.; BENTLEY, A. E.; LARVIS, G.S. The scale of Project management. **Proceedings of the 26th annual Project Management Institute**. Seminar & symposium, New Orleans, Louisiana, Oct. 16 to 18, 1995. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em 12 de maio de 2012.

LUKOSEVICIUS, A.P. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Desempenho de Projetos na Indústria Naval Brasileira de Construção de Plataformas de Petróleo Flutuantes**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). IBMEC Educacional S.A., Rio de Janeiro, 2005.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A.; RABECHINI JR, R. Maturidade em gestão de projetos: análise de um caso e proposição de um modelo. In.: **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2002, Salvador. Anais... Salvador: 6 a 8 de novembro de 2002.

MAXIMIANO, A.C.A., O Gerente de Projetos: um “ator” com vários personagens. **Revista de Administração**, v.23, n.2, p.93-98 abr./jun.1988. Disponível em: <[http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/busca?b=ad&busca=autoria:%22MAXIMIANO,%20A.C.A.%22&qFacets=\(autoria:%22MAXIMIANO,%20A.C.A.%22\)%20%20AND%20\(\(ano_publicacao:%221988%22\)\)&biblioteca=vazio&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1](http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/busca?b=ad&busca=autoria:%22MAXIMIANO,%20A.C.A.%22&qFacets=(autoria:%22MAXIMIANO,%20A.C.A.%22)%20%20AND%20((ano_publicacao:%221988%22))&biblioteca=vazio&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1)>. Acesso em 10 de maio de 2012.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project Management: A Managerial Approach**. New York: Wiley & Sons, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argos.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em 19 de fevereiro de 2013.

MORAES, R.O.; KRUGLIANSKAS, I. Projetos de TI: Maturidade X Desempenho. **Revista**

de Administração e Inovação [online], v.7, n. 2, p. 22-33, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://148.215.2.10/articulo.oa?id=97316953003>>. Acesso em 09 de abril de 2012.

MORAES, R.O., LAURINDO, F.J.B. Multidimensionalidade da maturidade em gestão de projetos de sistemas de informação. **Produto\$Produção**, v. 9, n. 2, p. 03-20, jun,2008.

Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/3506/2889>>. Acesso em 19 de setembro de 2012.

MULLALY, M. Longitudinal Analysis of Project Maturity. **Project Management Journal**, v.36, n.3, p. 62-73, Aug. 2006. Disponível em:

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/SPOA_GSPM_02/1.pdf#page=64>. Acesso em 12 de abril de 2012.

MÜLLER, R. & TURNER, J.R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 21–32, 2007. Disponível em: <<http://busm1271.files.wordpress.com/2010/05/matching-project-manager-leadership-style-to-project.pdf>>. Acesso em: 10 de março de 2012.

MUTO, C.A.; MUTO, T.S.; NEVES,R.S.; ARAÚJO,V.C. **Gestão de Programas e Múltiplos Projetos – do conceito à prática**. Rio de Janeiro: Brasport. 2008.

NASCIMENTO, T. C.; NETO, M.V.; MILITO,C.M.; MEDEIROS, P.C. Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O caso de um Governo Estadual. **XXXV Encontro do ANPAD**. Rio de Janeiro, 4 a 7 set. 2011. Disponível em: <<http://www.manoelveras.com.br/media/pdf/GCT1957.pdf>>. Acesso em 13 de maio de 2012.

PATAH, L. A. **Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa**. 2010. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/...17082010.../Tese_Leandro_Alves_Patah.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2012.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26062004-161221/pt-br.php>>. Acesso em 12 de maio de 2012.

PECH, G.; RIBEIRO, C.A.B. Sete Lacunas do “Modelo Padrão” de Gerenciamento de Riscos. IX CNEG – Congresso Nacional de excelência em Gestão. **Anais CNEG**. Firjan. Rio de Janeiro, 22 de junho de 2013.

PINTO, J. K.; MANTEL, S. J., Jr.. The causes of project failure. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 37, p. 269-276, 1990. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=62322>>. Acesso em 09 de maio de 2012.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D. P.. Project success [electronic resources] : definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**,v.19, n.1, p.67-72, Fev.1988. Disponível em:

<<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100879500>>. Acesso em 01 de agosto de 2012.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima (MG). INDG, TecS. 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI**. 2013. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em 12 de março de 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI – Brasil**, 2013. Disponível em: <www.pmi.org.br>. Acesso em 12 de junho de 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. PMI Chapter SP**, 2013. Disponível em: <<http://www.pmis.org.br>>. Acesso em 13 de julho de 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. PMI BRASIL**, 2013. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil>>. Acesso em 12 de julho de 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 5th. ed. Project Management Institute Inc. 2013a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. The Standard for Program Management**. 3rd. ed. Project Management Institute. 2013b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. The Standard for Portfolio Management**. 3rd. ed. Project Management Institute. 2013c.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. 3rd. ed. Project Management Institute. 2013d.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Managing Change in Organizations: A Practice Guide**. Project Management Institute. 2013e.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Practice Standard for Earned Value Management**. 2nd. ed. 2011a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Practice Standard for Scheduling**. Project management Institute. 2011b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Practice Standard for Project Estimating**. 2011c.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Project Manager – Competency Development Framework (PMCDF)**. 2nd. ed. Project Management Institute. 2007a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Project Standard for Project Configuration Management**. Project Management Institute. 2007b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Construction Extension to the PMBOK Guide**. 3rd. ed. Project Management Institute. 2007c.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. Practice Standard for Work Breakdown**

Structures. 2nd. ed. Project Management Institute. 2006a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **Government Extension to the PMBOK Guide**. 3rd. ed. 2006b.

RABECHINI JR.R.; CARVALHO, M.M. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Prod.** [online], Nov 22, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132012005000091&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 de abril de 2012.

RABECHINI, JR, R. **Competências e maturidade em gestão de projetos – uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume, 2005.

RABECHINI, JR, R; PESSÔA, M. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v.15, n.1, p. 34-43, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a03.pdf>>. Acesso em 10 de março de 2012.

RABECHINI JR.R.; MAXIMIANO, A.C.A., MARTINS, V.A. A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Prod.** [online]. 2005, v.15, n.3, p. 416-433. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a10.pdf>>. Acesso em 03 de abril de 2012.

RABECHINI JR, R. A importância das habilidades do gerente de projeto. **Revista de Administração**, v. 36, n.1, p.92-100, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n1p92a100.pdf>>. Acesso em 03 de abril de 2012.

RABECHINI JR. R.; CARVALHO, M.M. O ambiente de inovação e a gerência de projetos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999, Rio de Janeiro. **Anais ABEPRO**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0056.PDF>. Acesso em 01 de maio de 2012.

RAD, P.F. Is your organization a candidate for project management office (PMO)? **AACE International Transactions**, Morgantown, 2001.p. PM71. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/6827680/your-organization-candidate-project-management-office-pmo>>. Acesso em 06 de agosto de 2012.

RAYMOND, L.; BERGERON, F.; Project Management Information Systems: An Empirical Study of their Impact on Project Managers and Project Success. **International Journal of Project Management**, n. 26, p. 213-220, 2008. Disponível em: <<http://www.francoisbergeron.ca/wordpress2/wp-content/uploads/2010/07/2008-V26-2-RAYBER-Project-ManInfoSyst-IJPM.pdf>>. Acesso em 19 de agosto de 2013.

ROCHA, F.E.C.; ALBUQUERQUE, F.J.B.; MARCELINO,M.Q.S.; DIAS,M.R.; PINEIRO,J.Q. Aplicação da Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin em uma Aproximação Avaliativa do Pronaf-PB. **Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento**, n.201março, 2008. Embrapa: Planaltina, 2008. Disponível em: <www.cpac.embrapa.br/download/1251/t>. Acesso em 10 de jan. 2013.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JR. R; CSILLAG, J.M. Os escritórios de projetos como

indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 273-87, jul. / agos. / set. 2006. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1199>. Acesso em 14 de agosto de 2012.

SANTOS NETO, N.F. **Gerenciamento de riscos dos projetos : uma proposta de modelo de maturidade**. 2007. 167f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) da Faculdade de Engenharia Mecânica, UNICAMP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000429484&fd=y>>. Acesso em 10 de abril de 2012.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A.; KRUGLIANAKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **RAUSP**, v.21, n.3, jul. 1986. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=2103024.pdf>. Acesso em 12 de mar.2013.

SCHLICHTER, J. PMI's. Organizational Project management maturity model: Emerging Standards. In: **Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**. Nashville, PMI, 2001.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo : EPU, 1987.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SERRA, F.; MACCARI, E.; FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, M.R.; SERRA, B. Status da produção acadêmica brasileira em PM - uma avaliação a partir de trabalhos do ENANPAD e ENEGEP. **Revista MundoPM**, Curitiba, n. 47, p. 68-78, out./nov., 2012. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/destaquesEd47.shtml>>. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

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

SHENHAR, A.J.; DVIR, D. Project Management Research – The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. June, 2007. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em 13 de fevereiro de 2012.

SHENHAR, A.J.; LEVY, O.; DVIR, D. Mapping the dimensions of project success. **Project Management Journal**, vol. 28, n. 2, pp. 5-13, 1997. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em 04 de fevereiro de 2012.

SILVEIRA, G. A.; SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em Gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Rev. Adm. São Paulo** [online]. 2013, vol.48, n.3, pp. 574-591, jul/ago./set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000300014&script=sci_arttext>. Acesso em 01 de out. 2013.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras**. 2008. 383f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração

- e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php>> . Acesso em 28 de fevereiro de 2012.
- SÖDERLUND, J. Managing complex development projects: arenas, knowledge processes and time. **R&D Management**, v.32, p.419-430, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00273>> . Acesso em 10 de abril de 2012.
- THAMHAIM, H.J. Team Building in Project Management. In: CLELAND, D.I. & KING, W.R. **Project Management Handbook**, 2ª. ed. 1988. Wiley Online Library.
- THOMAS, J. ; MULLALY, M. **Researching the value of Project Management**. PMI. Pennsylvania: Newtown Square, 2008.
- TRIVIÑOS, A.S. A dialética materialista e a prática social. **Movimento**, v.12, n. 02, p. 121-142, maio/agosto de 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/viewFile/2899/1535>>. Acesso em 12 de mar. de 2013.
- VALLE, A.B. et al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV. 2a. ed. 2010.
- VARGAS, R. V. **Fluxo dos Processos do PMBOK® Guide 5ª edição. 2013. Disponível em:**<<http://www.ricardo-vargas.com/pt/pmbok5-processes-flow/>> . Acesso em 10 de jan. 2013.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- VIEIRA , M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa Qualitativa em Administração - Vol. 1 - 2ª ed.** Rio de Janeiro: FGV, 2004
- WHITE, K. R. J.; YOSUA, D. “Describing project management maturity”. **PMSolutions White Paper**. 2001. Disponível em:<www.pmsolutions.com> . Acesso em: 15/02/2003.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.
- YU, A.G.; FLETT, P.D.; BOWERS, J.A. Developing a value-centred proposal for assessing project success. **International Journal of Project Management**, v.23, n. 6 p. 428-436, Aug. 2005. Disponível em: <[http://journals2005.pasteur.ac.ir/IJPM/23\(6\).pdf](http://journals2005.pasteur.ac.ir/IJPM/23(6).pdf)>. Acesso em: 19 de abril de 2012.
- ZWIKAEL, O.; GLOBERSON, S. Benchmarking of Project planning and success in selected industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13, n. 6, p. 688 – 700, 2006.
Disponível em:
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1575894&show=abstract>>. Acesso em 05 de novembro de 2012.

ANEXO I

Perfil do Entrevistado

1. Nome: _____
2. E-mail: _____
3. Telefone(s) de contato: _____
4. Instituição de Ensino: _____
5. Titulação mais elevada:
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
Área de Concentração: _____
6. Formação acadêmica (graduação): _____
7. Faixa etária:
 Até 30 anos
 + 30 até 40 anos
 + 40 até 50 anos
 + 50 anos
8. Tempo de atuação como docente de ensino superior:
 Até 5 anos
 + 5 até 10 anos
 + 10 até 20 anos
 + 20 anos
9. Tempo de atuação no mercado, na área de projetos:
 Só atua profissionalmente como docente
 Até 5 anos
 + 5 até 10 anos
 + 10 até 20 anos
 + 20 anos
10. Organização em que trabalha: _____
11. Tipo de organização em que atua:
 Pública Privada Entidade sem fins lucrativos Outra

Roteiro de Entrevistas

1. Fator: Pessoas

Questão-chave: Qual a contribuição das **equipes** e dos **gerentes de projetos** na maturidade da gestão de empreendimentos de sua organização?

Subfator: Equipes de Projetos

- A **composição criteriosa das equipes de projetos** é um aspecto fundamental? Por que?
- Que **conhecimentos, habilidades e competências** devem ser desenvolvidas nas equipes de projetos para que se atinja a plena maturidade?
- A **escolha e a composição criteriosa dos membros das equipes de projetos** é questão fundamental? Em que medida? Que critérios deveriam ser adotados para selecioná-las?
- As questões comportamentais relativas às equipes como **motivação, comprometimento, envolvimento** são realmente decisivos para que se alcance a plena maturidade dos processos de gestão de projetos? Por que?

Subfator: Gerentes de Projetos

- A **liderança efetiva** do gerente de projetos sobre a equipe é uma questão decisiva? Em que medida ela torna-se um fator decisivo para a abordagem por projetos?
- A **liderança** que deve prevalecer é **técnica ou situacional**? Por que?
- O **gerente de projetos deve ser um especialista** na área de atuação específica do projeto?
- Quais as **habilidades e competências** desejáveis do gerente de projetos?
- As **certificações em gerenciamento de projetos**, oriundas dos mais diversos institutos, é uma credencial fundamental?

2. Fator: Organização

Questão-chave: Quais as questões, encontradas no âmbito da organização, que devem ser consideradas peças-chave no processo de aquisição de maturidade em gerenciamento de projetos?

- A **cultura da organização**, na perspectiva de proporcionar um clima adequado ao desenvolvimento dos projetos, é fundamental para a obtenção de um ambiente maduro, que fomente o trabalho em equipe? Em que medida este aspecto é importante?
- **Estruturas organizacionais** adequadas à abordagem por projetos são fundamentais para assegurar aos gerentes de projetos a autoridade necessária para o desenvolvimento pleno das equipes de projetos? Por que?
- Os **escritórios de projetos**, apoiando os projetos no fornecimento de ferramentas, padrões, na definição de políticas são decisivos na maturidade das equipes de projetos? Em que medida?
- Até que ponto o **patrocínio de um executivo da organização (sponsor)**, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, fornecendo respaldo político, dando direção às equipes de projetos, assistindo-lhes em suas diversas necessidades, atuando como elo de ligação com a organização-mãe é um aspecto decisivo?

3. Fator: Processos

Questão-chave: Em que medida processos definidos de gestão, apoiados em metodologias formais, baseadas nas melhores práticas e em indicadores de desempenho são determinantes para o alcance de níveis de maturidade mais elevados?

- Uma **metodologia de gerenciamento de projetos**, formalmente estabelecida, composta por processos que possam ser entendidos e, sobretudo praticados pelas equipes, em todos os projetos, é um aspecto importante? Em que medida ele pode influenciar o sucesso dos projetos e o alcance de níveis mais elevados na maturidade da gestão de empreendimentos numa organização?
- Da mesma forma, em relação ao uso consistente e consciente das **melhores práticas** em gerenciamento é um fator decisivo? De que forma ele complementa ou não o uso de metodologias?
- O uso de **indicadores de desempenho dos projetos e das equipes**, durante todo o ciclo de vida dos projetos, é um aspecto decisivo na melhoria da comunicação com os diversos stakeholders envolvidos em um empreendimento?

4. Fator: Tecnologia

Questão-chave: Qual a influência de **tecnologias específicas**, como **ferramentas e sistemas de informação apoio aos projetos**, na melhoria do processo decisório em um ambiente projetizado e, por consequência, qual a relação destes aspectos com a maturidade dos processo de gestão dos projetos?

5. Fator: Negócios

Questão-chave: Qual a contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos no âmbito dos negócios de uma organização?

- Especificamente, qual a sua relação com a **melhoria da competitividade do negócio**?
- Qual o **impacto sobre o nível de risco, na lucratividade e no retorno**, em geral, sobre os investimentos realizados?
- A abordagem por projetos tem **agregado valor** ao negócio da empresa?

6. Fator: Clientes

Questão-chave: Qual a contribuição da maturidade em gerenciamento de projetos para os clientes da organização?

- As metodologias e demais processos de gestão dos projetos oferecem meios para a **avaliação e o monitoramento da satisfação dos clientes** ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, em relação aos resultados alcançados?
- A abordagem por projetos **permite/facilita o maior envolvimento dos clientes com a equipe do projeto**, viabilizando e criando condições para a efetiva participação do cliente?