



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Antônio Cláudio Pimenta Ribeiro

**Nível de maturidade de Gestão em Projetos em instituições
do terceiro setor do Distrito Federal.**

Brasília – DF
2011

ANTÔNIO CLÁUDIO PIMENTA RIBEIRO

**Nível de maturidade em Gestão de Projetos em instituições
do terceiro setor do Distrito Federal.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, José Márcio Carvalho.

Brasília – DF

2011

Ribeiro, Antônio Cláudio Pimenta.

Nível de maturidade em gestão de projetos em instituições do terceiro setor do Distrito Federal / Ribeiro. Antônio Cláudio Pimenta. – Brasília, 2011.

77f. : Il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. José Marcio Carvalho, Departamento de Administração.

1.Gestão de Projetos. 2.Maturidade em Gestão de Projetos. 3. Instituições do Terceiro Setor

ANTÔNIO CLÁUDIO PIMENTA RIBEIRO

**Nível de maturidade em Gestão de Projetos em instituições
do terceiro setor do Distrito Federal.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Antônio Cláudio Pimenta Ribeiro

Doutor, José Márcio Carvalho
Professor Orientador

Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos
Professor Examinador

Brasília, 05 de julho de 2011.

Dedico esse trabalho a toda a minha família que acompanhou minha jornada, principalmente aos meus pais que me deram forças no momento em que pretendia desistir de umas das minhas principais conquistas, passar no vestibular da UnB.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos de Universidade pelos momentos de risadas, viagens e apoio, levarei vocês sempre comigo.

Agradeço aos meus pais pela compreensão e aconselhamentos.

Agradeço aos meus irmãos, Rômulo, Joana e Rafael que me ajudaram a tornar a pessoa que sou hoje.

Aos colegas de trabalho que sempre me apoiaram nos estudos.

À Cristiane França, que compreende meus momentos e me auxiliou na elaboração desse trabalho

“A genialidade pode começar grandes obras. Mas só o trabalho duro as termina”.

Joseph Joubert.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo definir maturidade de gestão de projetos em instituições do terceiro setor do Distrito Federal, por meio da utilização do Modelo *Project Management Model Maturity* – PMMM proposto por Kerzner. O objetivo da pesquisa é agregar valor à área de conhecimento através da comparação de ferramentas de gestão utilizadas por estas organizações e a leitura proposta. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados os conceitos dos principais autores em projetos, instituições do terceiro setor e os modelos adotados para mensuração de maturidade em projetos. Conclui-se que as instituições do terceiro setor do Distrito Federal precisam melhorar os conhecimentos da disciplina de gestão de projetos para alcançarem níveis mais altos em maturidade de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Maturidade em Gestão de Projetos.
Instituições do Terceiro Setor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de maturidade CMM.....	30
Figura 2 - Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos	31
Figura 3 - Modelo de maturidade OPM3	33
Figura 4 - Participantes do estudo.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- As cinco fases do ciclo de vida da maturidade em gestão de projetos	28
Tabela 2 - Descrição dos participantes das instituições do terceiro setor pesquisadas	40
Tabela 3 - Reconhecimento da necessidade em gestão de projetos	43
Tabela 4 - Sistemas de gerenciamento de custo e controle da conta contábil.....	45
Tabela 5 - Vantagens da implementação da gestão de projetos.....	46
Tabela 6 - Reconhecimento de metodologia	47
Tabela 7 - Apoio da alta direção.....	48
Tabela 8 - Planejamento	49
Tabela 9 - Apoio dos níveis médio e inicial a gestão de projetos	50
Tabela 10 - Escopo	51
Tabela 11 - Cumprimento dos prazos	51
Tabela 12 - Conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos	52
Tabela 13 - Sistema de controle de projetos	53
Tabela 14 - Treinamento em gerenciamento de projetos	54
Tabela 15 - Apoio dos patrocinadores.....	55
Tabela 16 - Aplicação do gerenciamento de projetos nas divisões/áreas da organização.....	56
Tabela 17 - Integração de gestão de projetos e relatórios <i>follow-up</i>	57
Tabela 18 - Currículo básico de gestão de projetos	58
Tabela 19 - Alcance de maturidade.....	59
Tabela 20 - Profissão de gerente de projetos.....	60
Tabela 21 – Aceitação para treinamento em projetos	61
Tabela 22 – Modo de conduzir a organização.....	62
Tabela 23 – Nível e Fase por Instituição Pesquisada.	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Instituição A	63
Gráfico 2 - Instituição B	64
Gráfico 3 - Instituição C	65
Gráfico 4 – Instituição D	65
Gráfico 5 - Instituição E	66
Gráfico 6 - Instituição F	67
Gráfico 7 - Instituição G.....	68
Gráfico 8 - Instituição H.....	69
Gráfico 9 - Instituição I	69
Gráfico 10 - Instituição J.....	70
Gráfico 11 - Instituição K.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

CMM – Capability Maturity Model

DF – Distrito Federal

EP – Escritório de projetos

EUA – Estados Unidos da América

GP – Gerenciamento de Projetos

IPMA – International Project Management Association

ISO – International Organization for Standardization

ONG – Organização Não Governamental

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público

PMBok – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project management Institute

PMMM – Project Management Maturity Model

PMO – Project Management Office

PMP – Project Management Professional

SEI – Software Engineering Institute

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo Geral	19
1.4	Objetivos Específicos.....	19
1.5	Justificativa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Gestão de Projetos	21
2.1.1	Projeto.....	21
2.1.2	Gerenciamento de Projetos	22
2.1.3	Metodologia de Gestão de Projetos.....	25
2.1.4	Maturidade em Gestão de Projetos.....	26
2.1.5	<i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	29
2.1.6	<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>	30
2.1.7	<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)</i>	32
2.2	Terceiro Setor	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	38
3.3	Participantes do estudo.....	39
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa	40
3.5	Procedimento de coleta de dados e análise de dados.....	41
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	43
4.1	Análise dos resultados	43
4.1.1	Reconhecimento da necessidade em gestão de projetos.....	43
4.1.2	Sistemas de gerenciamento de custo e controle da conta contábil	44
4.1.3	Vantagens da implementação da gestão de projetos	45
4.1.4	Reconhecimento de metodologia.....	46
4.1.5	Apoio da alta direção	47
4.1.6	Planejamento	48

4.1.7	Apoio dos níveis médio e inicial a gestão de projetos.....	49
4.1.8	Escopo	50
4.1.9	Cumprimento dos prazos	51
4.1.10	Conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos.....	52
4.1.11	Sistema de controle de projetos.....	53
4.1.12	Treinamento em gerenciamento de projetos.....	54
4.1.13	Apoio dos patrocinadores	55
4.1.14	Aplicação do gerenciamento de projetos nas divisões/áreas da organização 55	
4.1.15	Integração de gestão de projetos e relatórios <i>follow-up</i>	56
4.1.16	Plano de Capacitação	57
4.1.17	Alcance de maturidade	58
4.1.18	Profissão de gerente de projetos	59
4.1.19	– Aceitação para treinamento em projetos.....	60
4.1.20	Modo de conduzir a organização	61
4.2	Nível de maturidade das instituições pesquisadas	62
4.2.1	Instituição A	63
4.2.2	Instituição B	63
4.2.3	Instituição C	64
4.2.4	Instituição D	65
4.2.5	Instituição E	66
4.2.6	Instituição F.....	67
4.2.7	Instituição G	67
4.2.8	Instituição H	68
4.2.9	Instituição I.....	69
4.2.10	Instituição J.....	70
4.2.11	Instituição K	70

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	72
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE.....	77

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa abordou como tema central a gestão de projetos em instituições do terceiro setor como Organizações Não Governamentais (ONG) e Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O objetivo da pesquisa é agregar valor à área de conhecimento através da comparação de ferramentas de gestão utilizadas por essas organizações e a leitura proposta. A pesquisa avaliou a maturidade em gestão de projetos e os fatores que interferem a execução dentro de dezessete instituições selecionadas, a partir da estrutura organizacional até os resultados apresentados pelos projetos.

1.1 Contextualização

O gerenciamento de projeto vem adquirindo cada vez mais importância no cotidiano das organizações no âmbito mundial. E como a gestão de projetos produz resultados significativos, as instituições do terceiro setor estão mais preocupadas em padronizar os processos, controlar bem os recursos e minimizar os custos e prazos de execução para aumentar a probabilidade de sucesso dos seus projetos.

Diante deste contexto, é importante enfatizar a necessidade de identificar e avaliar as ferramentas de gestão a serem adotadas que auxiliarão as organizações a atingir o maior nível de maturidade em gestão de projetos.

Como outras disciplinas utilizadas na Administração, a gestão de projetos adquiriu maior ênfase após a segunda guerra mundial, mais especificamente na guerra fria (CODAS, 1987) e o termo gerente de projetos também surgiu nesse período. No entanto, ao se interpretar as características de gestão de projetos, podemos identificar que essa metodologia foi adotada muito antes dos primeiros estudos dessa disciplina como, por exemplo, a construção das pirâmides do Egito, muralha da China e dos aquedutos de Roma.

Segundo Turner e Muller (2003) o gerente é o principal executivo da organização e, as funções do executivo, de acordo com Barnard (1938), é manter a vitalidade e a

eficiência da organização, manter o esforço cooperativo, definir e comunicar o propósito da organização, essas funções são análogas ao gestor de projetos.

Segundo Bouer e Carvalho (2005), as principais características para gerar vantagem competitiva dentro das organizações é a execução por meio de gestão por projetos. Os autores também ressaltam que este método de gestão vem ganhando destaque entre os modelos de administração, transformando-se em um dos métodos mais relevantes para promover velocidade, robustez, consistência e excelência profissional. No entanto, as primeiras empresas a programarem uma gestão voltada para projetos, foram empresas de engenharia civil (construção pesada), que executavam projetos grandes e complexos e empresas que realizavam projetos multidisciplinares como empresas de tecnologia da informação.

1.2 Formulação do problema

Cada vez mais, os projetos tendem a crescer em importância para as organizações e para obterem maior diferencial competitivo, os projetos têm que estar alinhados aos negócios da empresa (KING, 1993).

Um importante órgão que surgiu em 1969 nos Estados Unidos da América (EUA) e que, posteriormente, construiu sua sede no estado da Pennsylvania é o *Project Management Institute – PMI*. Essa organização visa normatizar e desenvolver a gerência de projetos através da troca de conhecimento entre seus membros e consolida as melhores práticas no assunto (Sobre o PMI 2011). Sendo assim, auxilia gerentes de projetos, ou conforme termo em inglês *Project Management Professional* (PMP), a implementar metodologias e práticas de gestão (mais de 600 formas ou métodos) para se alcançar metas ou objetivos, seus indicadores e resultados alcançando, assim, níveis mais elevados de maturidade e um maior profissionalismo de gestão.

A gestão de projetos, durante 35 anos, foi desconsiderada como essencial para a sobrevivência da organização, apesar de seu caráter inovador (KERZNER, 2001). O cenário atual identifica um grande número de organizações que adotam a gestão de projetos que, em certos casos, não refletem profissionalismo e qualidade em sua

gestão. Há a necessidade de controlar e auferir os resultados desses projetos e de como estão sendo executados dentro das organizações.

Os gestores de projetos, identificando essa necessidade, padronizaram seus processos de gestão e criaram metodologias de controle de execução de projetos, controle esse que se inicia no planejamento, com a elaboração do termo de abertura do projeto e encerra-se somente na prestação de contas e fechamento do projeto de modo a obter maior êxito no seu resultado e melhora da produtividade.

Nesse cenário, a implantação do Escritório de Projetos (EP) ou *Project Management Office* (PMO) surgiu como importante ferramenta de compartilhamento da infraestrutura pela maior parte possível dos projetos da organização. Tal infra-estrutura é responsável pelo apoio aos gerentes de projetos e as equipes na padronização da comunicação dos projetos, por meio da adoção de uma metodologia padrão de gestão. Além de melhorar o desempenho durante a execução do projeto, a metodologia de gestão de projetos, cria condições para aumentar a confiança dos clientes e, assim, aperfeiçoar o relacionamento com eles (KERZNER, 2004).

Segundo pesquisa realizada sobre o número de ONG no Brasil e o seu respectivo ramo de atuação pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, devido à conjuntura brasileira há um crescente número de organizações e suas derivações, mas a pesquisa relata que há a necessidade de analisar os dados finais deste estudo, pois mesmo com este crescimento não se deve considerar como um dado bom ou ruim e sim analisar o nível de precariedade deste crescimento, pois diante desse crescimento deve-se levar em consideração o número de ONG que adotam uma metodologia de gestão administrativa. Ainda de acordo com a pesquisa realizada, existe uma grande desigualdade entre as ONG, tanto em relação à média salarial quanto ao porte dessas organizações. Conforme realidade, a média salarial dessas entidades é baixa, em torno de 3,8 salários mínimos por mês. Além disso, elas empregam em média 1,7 milhões de trabalhadores assalariados, sem contar os voluntários, militantes. As ONG que têm um maior número de empregados são as que atuam na área de saúde e educação, 70% delas empregam um milhão de pessoas e o restante, distribuído em 30%, são consideradas de pequeno porte.

Infere-se ainda nesta pesquisa que as melhores práticas de gestão de projetos propostas pelo guia PMBoK (2008) podem ser utilizadas por essas organizações do

terceiro setor de modo a torná-las mais eficientes e competitivas, procurando sanar os gargalos identificados e diminuir a precariedade da distribuição de recursos. Sendo assim, adotar as práticas, levantadas a partir do PMBoK, pode diminuir o distanciamento entre os modelos de gestão adotados pelas instituições do terceiro setor de grande porte e pequeno porte com a utilização de uma linguagem comum reconhecida internacionalmente.

E diante desse fato, vem à tona o seguinte questionamento: distintas organizações que adotam metodologias de gerenciamento de projetos, mas que não necessariamente podem ser consideradas organizações maduras na disciplina de gestão de projetos.

O propósito desta pesquisa será responder à seguinte problemática: Qual a relação entre a adoção de metodologia de gerenciamento de projetos pelas instituições do terceiro setor e o seu nível de maturidade em gestão de projetos?

1.3 Objetivo Geral

Diagnosticar e analisar o nível de maturidade em gestão de projetos em instituições do terceiro setor do Distrito Federal, que executem projetos sócio-ambientais, baseado no modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM).

1.4 Objetivos Específicos

- Analisar as práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelas instituições do terceiro setor;
- Identificar as dificuldades de gerenciamento de projetos em instituições do terceiro setor;
- Analisar o nível de maturidade em gestão de projetos das instituições do terceiro setor baseado no método *Project Management Maturity Model* (PMMM).

1.5 Justificativa

Devido à importância das instituições do terceiro setor, como ONGs e suas derivações como braço operacional do estado (Lei 9.790, de 23 de março de 1999) as quais têm como viés social e ao identificar a fragilidade dos modelos de gestão adotados e a ampla preocupação em aperfeiçoar os resultados dos projetos, gera uma apreensão do quanto se aplica de recursos financeiros, materiais e humanos em projetos através dessas instituições e quanto se percebe em benfeitorias e melhorias de resultados dos projetos executados.

Essa pesquisa identificou os gargalos da gestão de projetos do terceiro setor e contribuiu para o desenvolvimento do controle da execução dos projetos e aperfeiçoamento da qualidade dos resultados apresentados, restringindo-se apenas na identificação do grau de maturidade de cada instituição pesquisada. E ainda, a pesquisa tem o intuito de servir como base de conhecimento para o terceiro setor do DF, pois uma vez identificados os principais problemas, espera-se que esses não sejam repetidos, o que proporcionará melhor qualidade nos resultados dos projetos.

Pretende-se com esse estudo chamar a atenção para as dificuldades da gestão de projetos pelo terceiro setor, pois o segmento tem muito a contribuir para o estado brasileiro e que essa base de conhecimento gerada ajude a melhorar o acompanhamento dos resultados e aproximar áreas correlatas na condução dos projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará os principais conceitos de gestão de projetos, papel do gerente de projetos, maturidade em gestão de projetos e sobre terceiro setor. E ainda, relacionar o nível maturidade em gestão de projetos nas instituições do terceiro setor com os modelos mais reconhecidos de mensuração de maturidade como: *Capability Maturity Model (CMM)*, *Project Management Maturity Model (PMMM)* e o *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*.

2.1 Gestão de Projetos

2.1.1 Projeto

Projeto é uma atividade única e exclusiva com um conjunto de resultados desejáveis em seu término. É também complexo o suficiente para necessitar de uma capacidade de coordenação específica e um controle detalhado de prazo, relacionamento, custo e desempenho (MEREDITH & MANTEL, 2000).

Vargas (2002, p.7) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica, clara e coesa de eventos com início, meio e fim, com cronograma definido, que se destina a atingir um objetivo pré-determinado. Ainda, segundo o autor, para conduzir o projeto é necessário o envolvimento de recursos pessoais, custos, tempo e qualidade dentro de parâmetros pré-definidos. Conforme Vargas, demonstrada para atender de maneira eficaz em um ambiente cada vez mais caracterizado pela velocidade, torna-se indispensável uma metodologia em gerenciamento por projetos, baseando-se nos objetivos e princípios organizacionais (VARGAS, 2005).

Os mesmos autores dizem que todo projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento, que possibilitam a avaliação de diversas similaridades encontradas em todos os projetos. Esse conjunto de fases é conhecido como ciclo

de vida do projeto e de forma ampla, projetos são constituídos por cinco etapas: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

A divisão em fases oferece melhor controle gerencial, pois possibilita ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora e resulta em melhor eficiência e produtividade no decorrer de um projeto.

O PMI (2011) em seu relatório anual confirmou a tendência de crescimento da disciplina de gestão de projetos, a qual tem adquirido maior importância no meio acadêmico e apresenta o crescente número de filiados no PMI, atualmente com mais de 342.000 filiados.

A complexidade dos projetos vem aumentando com o decorrer do tempo e com isso, há a necessidade de uma maior capacitação em gestão por parte das organizações (CHICARINO, 2005).

Conforme Prado (2000), projeto é um esforço temporário que tem por finalidade produzir um bem (produto ou serviço) com características peculiares que o diferenciam de outro que, eventualmente, já tenha sido produzido.

A norma ISO 10006, por sua vez, define projeto como sendo:

Um processo 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 limitações de tempo, custo e recursos.

Já a *International Project Management Association* - IPMA define projeto como sendo:

Uma operação sujeita a restrições para realizar uma determinada quantidade de entregas (que, juntas, representam o escopo do projeto) de acordo com as normas e requisitos de qualidade (ICB, 2006, p. 13).

2.1.2 Gerenciamento de Projetos

A definição de projetos, para a norma ISO 10006, “inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”. Seguindo a mesma linha de pensamento, para o *Project Management Institute* - PMI gerenciamento de projetos significa “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades do projeto a

fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados (*stakeholders*) possuem no projeto” (PMI, 2000).

O conceito de qualidade é muito importante no gerenciamento de projetos, “reconhecemos que a qualidade é definida pelo cliente, não pelo fornecedor, o mesmo vale para sucesso em projetos” (KERZNER, 2002, p.45).

Um projeto pode ser chamado de bem sucedido quando seu resultado atingir alguns itens principais, tais como:

- Concluído no prazo e no orçamento previsto;
- Dentro das especificações técnicas e qualidade prevista;
- Satisfação do cliente com o produto recebido;
- Utilização do produto obtido em sua totalidade;
- O trabalho da equipe de projeto com estima alta.

Difícilmente duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma, pois a implantação do gerenciamento de projetos deve ter por base a cultura da organização. A cultura de gestão de projetos que dá resultado é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe (KERZNER, 2002).

As principais características dos projetos são a temporalidade e a individualidade do bem (produto ou serviço) produzido pelo projeto, a complexidade e a incerteza também entram nesse conjunto de características dos projetos (VARGAS, 2000, p.8).

Ainda, conforme o pensamento de Vargas (2000) ele define temporalidade como um evento de duração finita, determinada em seu objetivo, seguindo o ciclo de vida do projeto definido em cronograma, partindo de um trabalho estratégico no início até atingir o máximo do desempenho do trabalho para, assim, prosseguir para o término do projeto. Conforme relata Vargas (2000) a individualidade do produto é definida por algo que ainda não foi produzido anteriormente e que suas características devem ser elaboradas de maneira progressiva de modo a garantir a especificidade do produto.

- Objetivo - Quando um projeto atinge o seu objeto, ele se encerra e começam as atividades finais do projeto como mensuração de qualidade e prestação de contas.

- Temporalidade - significa que todo projeto tem um cronograma temporal a ser seguido bem definido com início, meio e fim, diferentemente das atividades rotineiras que são continuadas dia após dia. A conclusão do projeto se dá, segundo o PMI (2004), quando os objetos do projeto são atingidos ou quando se declara a impossibilidade de execução ou, ainda, quando a organização identifica a não necessidade da continuidade do projeto. A atividade principal do projeto se sobrepõe no organograma.
- Recursos - os recursos são alocados para desenvolvimento do projeto e quando esse se encerra ou eles são dispensados ou realocados em outro projeto.
- Cronograma - ao se elaborar um projeto, uma das etapas é definir o cronograma físico, onde se detalha o período de execução de cada atividade e o cronograma financeiro que é o demonstrativo de entrada de recursos no caixa do projeto. O cronograma segue paralelamente a temporalidade do projeto, pois, ao se tratar de um produto inédito, deve-se ter uma elaboração progressiva e detalhada das etapas do projeto. Para Phillips (2004) elaboração progressiva são o desenvolvimento em etapas e sua continuação através de incrementos como, por exemplo, informações do escopo do projeto, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), para assim elaborar a lista de atividades seguindo etapas de definição do projeto, análise do projeto, conceito do projeto refinado, conceito do projeto esclarecido, estudo de viabilidade do projeto, escopo do projeto e, por fim, plano do projeto.
- Conhecimento do trabalho - ao se executar um projeto, calculam-se os riscos e as incertezas por se tratar de um resultado inédito. Nas atividades rotineiras os resultados são conhecidos. Para desenvolvimento do projeto com maiores chances de sucesso é necessário que os colaboradores tenham conhecimento em: integração do projeto (execução do plano de trabalho); escopo do projeto (planejado e execução somente do necessário); tempo (prazo de atividades e termino do projeto); orçamento (planejamento orçamentário e custo); qualidade (controle do processo); recursos humanos (gerenciamento de equipe); gerenciamento de risco (planejamento e controle das ameaças e oportunidades); aquisições (aquisição de produtos ou serviços). Não é necessário que a equipe de trabalho tenha conhecimento em todos os campos de conhecimento, no entanto é

extremamente importante saber o que está acontecendo em cada etapa no desenvolvimento do projeto.

- Escopo - um projeto tem um ramo de atuação especificado no plano de trabalho onde não permite o gestor do projeto perder o seu foco de atuação, já nas atividades rotineiras esse escopo não é definido e permite, por exemplo, um gerente de produção expandir a produção de determinado bem ou serviço. Não é necessário que o gestor do projeto aumente esse escopo, o certo é apresentar como resultado o necessário, somente o necessário.
- Prazo e orçamento - todo projeto tem um prazo e um orçamento estabelecido, ao contrário das atividades rotineiras que não tem uma data estabelecida para encerrar.
- Resultado mensurável - os projetos normalmente organizam recursos físicos e materiais para a produção de bem, serviço ou pesquisa cujo seja possível mensurá-lo em qualidade e visualizar se atendeu ao planejamento proposto.
- Resultados específicos - os resultados alcançados através de um projeto são, na sua maioria, resultados únicos e específicos. Cada projeto gera um resultado diferente dos resultados gerados através de ações produzidas no dia-a-dia de uma organização. Dentro de projetos, mesmo com o mesmo objetivo, os resultados produzidos podem ser diferentes. Essas ações realizadas rotineiramente dentro de uma organização são definidas de operações.
- Controle de qualidade - o controle de qualidade de um projeto permeia toda a sua execução por se tratar da produção de resultado específico, enquanto nas atividades rotineiras o controle de qualidade é estatístico (VARGAS, 2000, adaptação).

2.1.3 Metodologia de Gestão de Projetos

A metodologia de gerenciamento de projetos define um processo unificado de procedimentos que torna referência para todos os envolvidos com os projetos da organização.

Para implantação da administração por projetos às organizações necessitam organizar um manual de gerenciamento de projetos, que deve ser constantemente atualizado e adequado a cultura, nível de conhecimento e experiência de seu pessoal. O seu aperfeiçoamento é obtido mediante a revisão de indicadores de desempenho e recomendações dos clientes, portanto as metodologias não precisam ser complexas e detalhistas a ponto de engessar e inflexibilizar o uso dos seus procedimentos.

Segundo Kerzner (2002), os benefícios de uma metodologia padrão são incontáveis, os de curto prazo são:

- Diminuição do tempo de ciclo e custos reduzidos;
- Planejamentos realistas;
- Melhor comunicação;
- *Feedback*, conhecimento adquirido ou lições aprendidas.

E ainda segundo o mesmo autor, os benefícios de longo prazo no desenvolvimento e na execução de metodologias universais são:

- Maior rapidez na entrega ao mercado;
- Redução global dos riscos do projeto;
- Melhor gerenciamento do risco, que conduz a uma melhor tomada de decisão;
- Aumento da confiança e satisfação dos clientes;
- Ênfase na satisfação dos clientes e no valor agregado, ao invés de disputas internas entre os grupos;
- O provedor auxilia o cliente durante o planejamento das atividades estratégicas;
- *Benchmarking* e aperfeiçoamento continuados tornam-se mais fáceis e rápidos.

2.1.4 Maturidade em Gestão de Projetos

Os modelos de maturidade vêm adquirindo notoriedade no âmbito nacional dentro de organizações que atuam em vários ramos de atividade. Pesquisadores e

consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam desenvolver competências em gerenciamento de projetos.

Um sinônimo de maturidade são os cabelos e barbas brancos, calvície entre outras características físicas que identificamos em senhores de idade avançada, no entanto, em gestão de projetos essa definição não é diferente. É extremamente importante saber que maturidade em gestão de projetos não é garantia de sucesso nos resultados, apenas aumentam sua probabilidade de ocorrência.

Maturidade é definida como qualidade ou estado de estar maduro segundo o dicionário *Webster*. Pode-se interpretar que a maturidade em organizações refere-se ao estado de perfeitas condições para atingir os seus objetivos ou que a maturidade em gestão de projetos significa que a organização está condicionada e preparada para gerenciar projetos.

Segundo Kerzner (2001) a curva do processo de aprendizagem para a maturidade é medida em anos.

As empresas comprometidas com a utilização de gestão de projetos poderão ter a sorte de atingir a maturidade em cerca de dois anos, enquanto uma empresa típica pode levar até cinco anos. (KERZNER, 2001).

Gray (2001) aponta que variáveis e fatores que influenciam positivamente o sucesso em gestão de projetos é, em certa extensão, a relação do estágio de maturidade no gerenciamento de projetos. Os fatores que influenciam positivamente a gestão de projetos mencionados pelo autor são, também, o clima organizacional positivo, combate as diversas fontes de ameaças (fator externo) e inseguranças dentro da equipe (fator interno), promoção e motivação dos membros da equipe de projetos e fomento do desenvolvimento da cultura do trabalho em equipe.

De acordo com Andersen & Jessen (2002) propõem em seus estudos que a maturidade em gestão de projetos está relacionada a três dimensões: atitude, conhecimento e ação. A primeira vertente assiste aos aspectos de gerenciamento de riscos e incertezas e administração dos valores entre os participantes do projeto. Em relação a vertendo conhecimento é levantada o conhecimento dos *inputs* e *outputs*. A última dimensão abordada pelo autor evolue a aceitação e suporte ao gerenciamento de projetos da alta direção, presidência, diretores, supervisores de área e o nível operacional, enfim, todos os níveis do organograma, pois de acordo com o pensamento de Patah & Carvalho (2002) um dos fatores críticos para o

sucesso da implementação de uma estratégia em gestão de projetos é a estrutura organizacional. Essa distribuição, portanto, “fornece elementos para inferência sobre os principais direcionadores de uma estratégia organizacional” (PATAH & CARVALHO, 2002).

A tabela abaixo relata as cinco fases do ciclo de vida da maturidade em gestão de projetos. Praticamente todas as organizações passam pelos estágios embrionários, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes de área, crescimento e maturidade. O que irá definir quanto tempo cada organização ficará em cada estágio é a estrutura do negócio e cultura organizacional.

Tabela 1- As cinco fases do ciclo de vida da maturidade em gestão de projetos

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos.	Obter o apoio dos gerentes de área.	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida.	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custos e programação.
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão do projeto.	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área.	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos.	Integrar o controle de custos e da programação.
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo.	Proporcionar conhecimento aos gerentes.	Obter o comprometimento com o planejamento.	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos.
Reconhecer o precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos.	Minimizar as oscilações de escopo. Definir um sistema de rastreamento de projetos.	

Fonte: Kerzner (2001).

Se não “documentar” as lições aprendidas, a empresa pode rapidamente regredir na maturidade para imaturidade em gestão de projetos, pois conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem (KERZNER, 2002, p. 52).

2.1.5 *Capability Maturity Model (CMM)*

A idéia de um padrão ou modelo de maturidade em gestão de projetos não constitui propriamente uma novidade. O *Capability Maturity Model (CMM)*, um dos primeiros desses modelos, foi criado em 1991 pelo *Software Engineering Institute (SEI)* da *Carnegie Mellon University*.

O CMM não deve ser apresentado como uma metodologia e sim como uma prática na mensuração de maturidade. O CMM apresenta maneiras de como deve ser feito a gestão em uma melhoria contínua de processos e habilidades organizacionais, cobrindo o ciclo de vida de produtos e serviços desde a concepção, entrega e manutenção. (FERNANDES. 2008, p. 204).

De acordo com Fernandes (2008, cap. 8), o CMM é um modelo de qualidade para o processo de engenharia de software. Sua versão integral foi publicada em 1993 apresentando cinco níveis de maturidade, cada nível é caracterizado por conjuntos-chave cuja estruturação é fundamental para o projeto e para o desenvolvimento de software (CARVALHO, LAURINDO & PESSÔA, 2003).

Os cinco níveis de maturidade do modelo CMM são:

Nível 1 Inicial - Neste nível os projetos não seguem o planejado, ultrapassando o tempo e o orçamento;

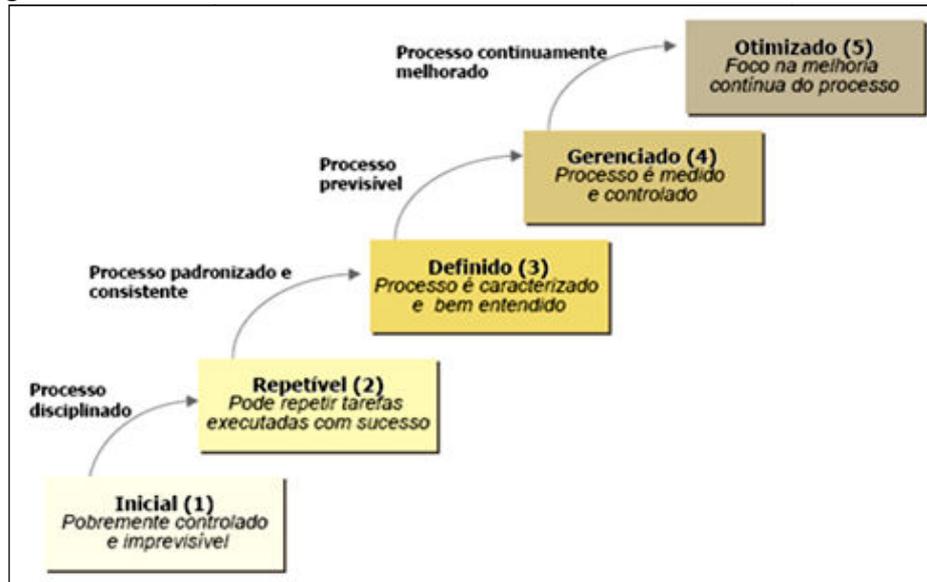
Nível 2 Repetitivo - Inicia-se o conhecimento básico em gerenciamento de projeto e há um maior controle em relação aos prazos e orçamento;

Nível 3 Definitivo - Encontra-se uma padronização dos processos e um método para a realização dos projetos;

Nível 4 Gerenciamento - Os processos são controlados e quantificados;

Nível 5 Otimizado – O modelo de maturidade é amplamente difundido desde alta direção até a gerência operacional gerando um processo de melhoria contínua.

Figura 1 - Modelo de maturidade CMM



Fonte: Fiorini & Baptista (1998).

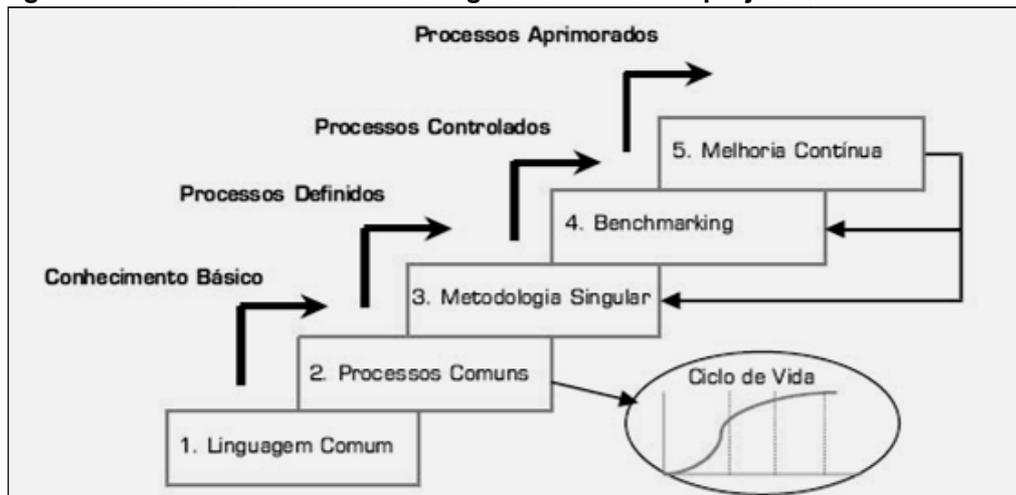
2.1.6 Project Management Maturity Model (PMMM)

No sentido de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de natureza mais ampla e genérica do que as áreas de desenvolvimento de engenharia de *software* há o *Project Management Maturity Model* - PMMM e é amplamente utilizado em mensuração de maturidade. Este modelo foi proposto por Kerzner (2001).

De acordo com Carvalho et al (2003), o PMMM introduz ferramentas de *benchmarking* para auferir o progresso de uma organização e combina a estrutura e níveis de maturidade do modelo CMM com a estrutura de áreas de conhecimento do PMBOK que são: I – Integração; II – escopo; III – Tempo; IV – Custo; V – Qualidade; VI – Recursos Humanos; VII Comunicação; VIII – Risco; IX – Aquisição.

Segundo Kerzner (2001), o modelo PMMM detalha cinco níveis de desenvolvimento para o alcance da excelência em gerenciamento de projetos conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptada de Kerzner (2001).

Nível 1 Linguagem Comum - A organização reconhece a importância da metodologia de gestão de projetos como uma ferramenta para alcançar resultados satisfatórios para o projeto. Avalia se a organização atende a todas as práticas adotadas através de um questionário de 80 questões abordando as oito áreas de conhecimento do PMBoK que são: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição.

Nível 2 Processo Comum - O nível dois é subdividido em alguns estágios segundo Kerzner (2001). Os estágios são embrionário, aceitação do nível executivo, aceitação dos gerentes de linha, crescimento e maturidade. Essa subdivisão caracteriza-se pelo grau de penetração da importância de gerenciamento de projetos dentro da organização, pois a organização reconhece a necessidade de estabelecer processos comuns visando repetir o sucesso obtido em outros projetos. Esse nível, também, é mensurado através de um questionário contendo 20 questões.

Nível 3 Metodologia Singular - Para Kerzner (2001), nesse nível a organização reconhece a possibilidade de integrar e combinar uma variedade metodologias em uma única, sendo que o eixo central é o gerenciamento de projetos, para uma posterior padronização dentro da organização.

Nível 4 *Benchmarking* - A organização atinge esse nível através de um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidos por uma organização com outras do mercado. O objetivo é obter informações que possibilitem a organização melhorar seu desempenho para alcance da excelência. É importante que as lições aprendidas sejam registradas.

Nível 5 Melhoria Contínua - A partir das lições aprendidas obtidas no nível anterior, a organização realiza a transferência de conhecimento para implementar as mudanças que possibilitem a melhoria contínua da gestão de projetos.

2.1.7 *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*

Esse modelo foi desenvolvido pelo PMI ao ser identificado a necessidade de um padrão para orientar a estratégia de evolução dos conhecimentos de Gerenciamento de Projetos nas empresas. A exemplo do Guia PMBoK®, o OPM3® é baseado em um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos e foi desenvolvido após um estudo que envolveu cerca de 800 gerentes de projeto em mais de 30 países. A primeira versão desse modelo foi divulgada em dezembro de 2003. Esse é um modelo que tem o objetivo de alinhar as atividades e estratégias da organização com os objetivos dos projetos. Assim como o modelo PMMM, o OPM3® avalia a maturidade em gestão de projetos de forma mais genérica e abrangente.

O PMI (2003) define o significado do OPM3®, ou modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos e pode ser definido da seguinte forma: *Organizational* sugere a aplicação de um escopo, campo de domínio abordada pelo projeto que é uma das principais áreas de conhecimento do PMBoK®. *Project* alude à capacidade da organização seguir um caminho constante de evolução em gerenciamento de projetos ao longo do tempo com o intuito de produzir resultados satisfatórios, atingindo assim, o sucesso em gerenciamento de projetos. *Maturity* pode ser entendido, também, como o estado de perfeitas condições para o planejamento, execução e controle dos projetos o qual demonstra controle ou domínio de como o sucesso ocorre e quais as abordagens para a correção ou prevenção dos problemas comuns.

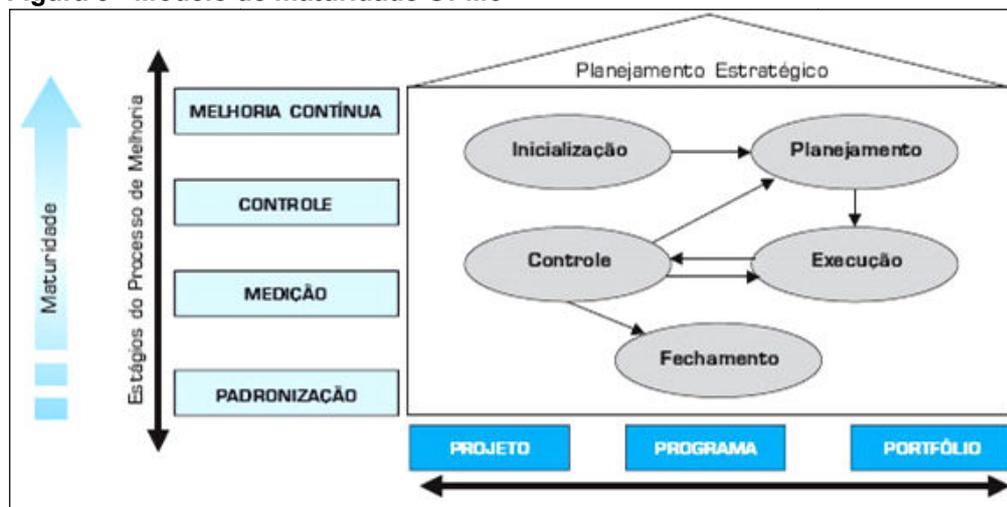
A visão do OPM3 é “criar um amplo e entusiástico modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como uma padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerência de projetos em qualquer categoria de organização” (RIBEIRO, 2004).

“O modelo OPM3® propõe um roteiro para avaliar o estágio de competência das organizações, apresentando os passos necessários para que as organizações

avaliadas passem para um estágio superior e assim por diante” (MAXIMIANO & JUNIOR, 2002, p.5). É importante ressaltar que o autor afirma que ainda há um longo caminho a ser percorrido para chegar a um modelo com a mesma importância do PMBoK®.

O modelo OPM3® é baseado em quatro estágios e três domínios conforme detalhado na figura abaixo.

Figura 3 - Modelo de maturidade OPM3



Fonte: Adaptado PMI (2003).

A divisão para enquadrar o nível de maturidade em gestão de projetos conforme o OPM3® divide-se em três estágios: Projeto; Programa; Portifólio; Os estágios determinam o número de projetos administrados. Dentro de um Escritório de Projetos (EP) há a gestão de programas que são divididos em áreas de atuação e os programas juntam os projetos em um subgrupo de escopos similares.

Os quatro estágios do processo de melhoria da maturidade do modelo OPM3® são: padronização, medição, controle e melhoria contínua. A padronização está relacionada com a padronização dos processos administrativos. Medição relaciona-se com medição de resultados para posteriormente análise dessa medição e controle desses resultados. Com o controle desses resultados a organização entra em no processo de melhoria contínua como meio de auto-aprendizagem.

Outros elementos que compõe o modelo OPM3 são: conhecimentos agregados e integrados. Esse conjunto de conhecimentos está dividido de diretórios de informação e é composto pelos seguintes elementos básicos:

- Boas práticas geralmente aceitas e experimentadas representado habilidade de se conduzir projetos de modo mais consistentes e previsíveis;

- Capacidades e pré-requisitos associado a cada uma das boas práticas;
- Desenvolvimento de mais de uma competência;
- Indicadores chave de desempenho que possibilitem medir os resultados atingidos;
- Caminho e ligações lógicas que agregam capacidades às boas práticas.

2.2 Terceiro Setor

As organizações sociais no Brasil classificam-se em três setores: o primeiro, representado pelo Governo, o segundo, pela iniciativa privada e o terceiro pelas Organizações Não Governamentais (ONG), instituições religiosas, organizações de voluntariado, Fundações, entidades beneficentes e ou Organizações da Sociedade Civil Com Interesse Público (OSCIP) (SZAZI 2004).

Segundo Albuquerque (2006, p. 13), a expressão ‘terceiro setor’ é uma derivação do termo inglês *third sector*, que nos EUA é designado para ‘organizações sem fins lucrativos’ ou para ‘setor voluntário’.

Souza (2004, p. 95) conceitua o terceiro setor no Brasil e acrescenta como é juridicamente considerado e ele escreve:

A definição do Terceiro Setor a partir da análise do ordenamento jurídico brasileiro é tarefa hercúlea. Somando-se aos cem números de elementos teóricos que balizam os estudos doutrinados sobre o tema, a própria legislação constitucional e infraconstitucional é heterogênea na definição do Terceiro Setor. As denominações encontradas nos textos legais são as mais diversas, apesar de muitas vezes estarem se referindo à mesma situação jurídica. Registra-se a utilização de termos legislativos como associação, associação civil, instituto de indivíduos serviços social, estabelecimento particular de educação gratuita, instituição artística. Instituição científica, instituição de ensino, instituição fundada por associação civil.

Segundo Hudson (2004):

Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

O termo ‘filantropia’ também é recorrente nas literaturas atuais e substitui o termo caridade, que ainda é identificado em algumas literaturas.

De acordo do Voltolini (2003, p. 7) o terceiro setor é de natureza privada e com finalidades públicas, portanto, não visa o lucro. No entanto, essas organizações não podem perder o foco humano e sociocultural, mas têm que ser administradas com métodos atuais.

A administração do terceiro setor tem algumas características peculiares, como a informalidade das pessoas que trabalham como voluntários. O comprometimento dos colaboradores, que doam horas de trabalho sem remuneração, é diferente da administração do primeiro e segundo setores que recebem para atender as necessidades das organizações, diferente do caso do terceiro setor que tem que se ajustar à disponibilidade dos voluntários para realização de alguma atividade.

O objetivo maior das organizações do terceiro setor não deve ser o lucro financeiro, e sim apresentar os resultados alcançados e as atividades executadas como um braço ou uma extensão do Estado. Execução de atividades que o Estado não alcança ou, até mesmo, por não possuir equipe técnica para executar determinadas tarefas. Diante disso o Estado delega determinadas funções para as ONG, por meio de Projetos e Convênios (sem licitação), e para as OSCIP, por meio de repasse direto de recurso (descentralização orçamentária).

Cavalcante (2006, p. 222) considera que “o terceiro setor, portanto, opera o objetivo macro de garantir e promover a cidadania de todos”. Como o Estado não consegue fazê-lo sozinho e a iniciativa privada simplesmente não quer ser, e também não é, a única a ter responsabilidade nessa matéria, o terceiro setor é o agente viabilizador, pois não é o Estado (primeiro setor) nem a iniciativa privada (segundo setor), mas opera em benefício público. De maneira geral, o que motiva as instituições do terceiro setor é a vontade humana de ajudar ao próximo, sem querer uma contrapartida, pois surgiu como uma alternativa à carência do Estado em atender a crescente demanda por serviços sociais.

A atuação do terceiro setor vem crescendo nos últimos anos e ocorre principalmente em áreas em que o Estado e a iniciativa privada têm demonstrado pouco interesse ou competência para resolver seus problemas, sendo as principais: educação, saúde, cultura, preservação do meio ambiente, entre outros. E a maioria das iniciativas do terceiro setor é implementada sob a forma de projetos, sendo necessário estruturar seus processos de gerenciamento em razão da concorrência interna do setor face à limitação dos recursos disponíveis para financiamento e da

crescente exigência das organizações patrocinadoras por propostas e prestações de contas consistentes, assim como melhores resultados dos projetos.

A cobrança da população também tem aumentado por uma maior responsabilidade social e conscientização do primeiro e segundo setores de que é necessário apoiar os projetos do terceiro setor, pois, se bem executados, podem acarretar em benefícios para todos.

Isso tem levado as organizações do terceiro setor a buscar profissionais mais qualificados bem como, práticas mais efetivas de atuação em sua gestão, visando a credibilidade que a mesma necessita para ter sua existência e continuidade garantida no médio e longo prazo.

A participação do governo e das empresas privadas nas atividades destas organizações que executam e se responsabilizam por ações, por recursos públicos e/ou privados a serem aplicados no desenvolvimento de projetos para a sociedade e meio ambiente, se estende, por vezes, na aparição de suas logomarcas, imagens institucionais.

Conforme veiculação desse assunto na mídia brasileira, o povo brasileiro é muito solícito em desenvolver soluções em momentos de dificuldades e de gravidade. Atividades sociais e humanitárias são organizadas e executadas em curto espaço de tempo, no entanto, quando o fervor da situação diminui, a população volta ao seu estado normal.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Pesquisa é uma ação racional e sistemática que objetiva encontrar respostas para o problema proposto pelo pesquisador. A pesquisa é um processo que envolve inúmeras fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados (LOROSA & AYRES, 2002).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A fim de alcançar os objetivos da pesquisa foi empregada uma abordagem de pesquisa exploratória.

O objetivo da pesquisa exploratória é conhecer melhor o problema apresentado para torná-lo mais específico e permitir a construção de hipóteses e aprimoramento de idéias. Segundo Gil (1999. p. 43), este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e observação direta extensiva com aplicação de questionário com intuito de analisar a maturidade em gestão de projetos em instituições do terceiro setor.

A observação direta extensiva foi realizada com colaboradores de instituições do terceiro setor por meio de questionário que continha questões sobre: gestão de projetos, áreas de conhecimento, atribuições e responsabilidades.

De acordo com o pensamento de Nielsen (2004) existem dois tipos de pesquisas: as pesquisas qualitativas (*insights*) e as pesquisas quantitativas (estatísticas). Ainda seguindo pensamento do autor, as pesquisas qualitativas apresentam melhores resultados, além disso, estudos quantitativos são reducionistas demais e podem gerar interpretações enganosas.

As pesquisas qualitativas auxiliam pesquisadores que visam buscar compreensão de experiências subjetivas. Pesquisas qualitativas são consideradas como um atalho

para obtenção de dados e os métodos são considerados capazes de fornecer as explicações científicas dos dados (FLICK, 2009).

Com base nos conceitos apresentados acima, esse estudo tem por objetivo analisar o segmento do terceiro setor do Distrito Federal em seu nível de maturidade em gestão de projetos, por meio de uma experiência subjetiva.

A pesquisa foi realizada durante o mês de junho de 2011 com gestores de projetos, coordenadores de áreas e presidentes das instituições. A coleta de dados foi realizada diretamente, por meio de aplicação de questionário, onde o pesquisador estava presente para esclarecer qualquer dúvida em relação às perguntas, e indiretamente, devido à falta de acessibilidade de alguns entrevistados foi enviado o questionário por e-mail.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Esta pesquisa foi realizada nas ONG/OSCIP: Instituto Cultural e Educacional do Paraguau - INCEP; Instituto Morro da Cotia de Agronegócios; Agência Brasileira de Cidadania para o Desenvolvimento; ONG PARANOARTE; Instituto Marca Brasil; Instituto Sociedade População e Natureza; Instituto de Cultural, Educacional e Profissionalizante de Pessoas com Deficiência do Brasil - ICEP; ONG Moradia e Cidadania; ONG Rodas da Paz; Fundação Athos Bulcão; ONG Ekipnaturama; Movimento Brasil Competitivo; Fundação Universa; Instituto Cia do Turismo; CFÊMEA e Instituto de Pesquisa e Proteção do Meio Ambiente.

Os entrevistados participantes do estudo foram gerentes de projetos, coordenadores de áreas ou presidentes das instituições que têm o intuito de promover a geração e o desenvolvimento de ações em diferentes áreas do conhecimento voltadas para a valorização de profissional dos cidadãos dentro de uma perspectiva de um desenvolvimento sustentável, melhorar a qualidade de vida da população brasileira, por meio do aumento da competitividade do país, disponibilizando ferramentas e mobilizando lideranças para a disseminação do conhecimento de forma a alcançar resultados impactantes.

Outras instituições participantes do estudo realizam atividades voltadas para a execução de projetos inovadores e sustentáveis para o desenvolvimento do turismo

nacional, desenvolvimento de jovens e adolescentes, por meio da arte e técnicas desenvolvidas por um artista plástico famoso de renome internacional, agregando responsabilidade com educação, trabalho e combate a fome.

Outro grupo da amostra volta suas preocupações para questões ambientais como: desenvolvimento sustentável com equidade social e equilíbrio ambiental, desenvolvendo pesquisas para combater a degradação de florestas; as economias não sustentáveis, proporcionar a participação ativa da população em assuntos de sustentabilidade ambiental.

As organizações situadas no Distrito Federal possuem certa vantagem competitiva em relação às outras organizações situadas no Brasil devido à proximidade com o primeiro setor. Um exemplo claro que favorece as organizações sediadas no DF é a otimização do tempo e menores gastos com passagens e ferramentas de comunicação. No entanto, não percebemos essa vantagem competitiva quando traçamos um panorama da região sudeste, onde estão sediadas as instituições do terceiro setor com maior número de projetos.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram selecionados por conveniência do pesquisador e o mesmo definiu como participantes de instituições do terceiro setor (ONG/OSCIP) com sede no Distrito Federal e que tenham como foco de trabalho execução de projetos com objetos voltados para questões sócio-ambientais.

É importante ressaltar que diante da dificuldade encontrada em acessar representantes das ONGs, trabalhou-se com as que demonstraram maior interesse na pesquisa e agilidade em marcar horário para a reunião de coleta de dados. Destaca-se que as organizações pesquisadas não representam um número considerável de instituições do terceiro setor do DF, diante disso não é possível generalizar os resultados apresentados por essa pesquisa.

Tabela 2 - Descrição dos participantes das instituições do terceiro setor pesquisadas

ONG/ OSCIP	Entrevistado	Tempo de Função	Tempo de instituição	Principais atividades
A	Gerente de Projetos	-	-	Desenvolvimento de jovens e adolescentes por meio da arte.
B	Presidente	8 anos	8 anos	Desenvolvimento profissional e fomento ao sustentabilidade, acesso a mercado e inovação.
C	Gerente de Projetos	5 anos	7 anos	Desenvolvimento do turismo nacional.
D	Gerente de Projetos	4 anos e 7 meses	4 anos e 7 meses	Desenvolvimento de projetos para o desenvolvimento profissional e social.
E	Gerente Administrativo e Financeiro	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses	Desenvolvimento de pesquisas de impacto do desmatamento da floresta amazônica.
F	Gerente de Projetos	3 anos	4 anos	Aumento da competitividade do país através da disseminação do conhecimento.
G	Presidente	20 dias	2 anos	Diminuição do número de acidentes no trânsito.
H	Gerente de Projetos	50 anos	50 anos	Fortalecimento da consciência ambiental e proporcionar a diminuição do desmatamento.
I	Gerente Nacional	6 anos	6 anos	Desenvolvimento de atividades voltadas para questões sociais geração de trabalho e renda.
J	Presidente	10 anos	10 anos	Desenvolvimento social e profissional.
K	Coordenador Executivo	2 anos	2 anos	Desenvolvimento de pesquisas em economia sustentável, assentamentos e impacto ambiental.

Fonte: produzido pelo autor.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O questionário contém 20 questões fechadas e ao final das questões há um campo livre para comentários e considerações. O pesquisador e os entrevistados tinham abertura para trocar experiências de modo a aprofundar no assunto e melhor identificar os resultados de cada organização.

Este instrumento de pesquisa foi adaptado para instituições do terceiro setor e é baseado no protocolo de questionário proposto por Kerzner (2001) para avaliação do Nível 2 (Processos Comuns) de maturidade em gestão de projetos do modelo PMMM.

As vinte questões foram respondidas adotando uma escala de - 3 (discordo totalmente) a + 3 (concordo totalmente). Como toda a coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador de forma presencial, os entrevistados sentiram-se a vontade para comentar as perguntas e, diante disso, o instrumento serviu para um roteiro de entrevista semi-estruturada em que o pesquisador aprofundava nos assuntos de cada questão e ao final, no campo para comentários, abordava sobre

as melhores práticas em gestão de projetos para, assim, mensurar de forma mais precisa o nível de maturidade em gestão de projetos.

A escolha do questionário justifica-se pelo fato no Nível 2 (Processos Comuns) de maturidade do modelo PMMM ser um marco divisor em gerenciamento de projetos. Uma pontuação elevada nas cinco fases de ciclo de vida dos projetos pode indicar que a instituição pode estar apta a seguir nas etapas que compõem os níveis de maturidade em gestão e prosseguir para o Nível 3 do modelo PMMM, denominado Metodologia Singular. No entanto, ao se verificar uma pontuação baixa nas fases mais avançadas do ciclo de vida em gerenciamento de projetos como Aceitação da Gerência, Maturidade e Crescimento indica que a instituição ainda se encontra no Nível 1 do modelo PMMM – Linguagem Comum (BOUER & CARVALHO, 2005).

Segundo Kerzner (2001) uma pontuação igual ou superior a + 6 significa que a instituição está apta e foi capaz de cumprir com êxito uma determinada fase do ciclo de vida em gerenciamento de projetos conforme o modelo PMMM.

Segundo Bouer & Carvalho (2005) o questionário possui um escopo e abrangência adequado para mensuração da maturidade em gestão de projetos de maneira mais genérica do que projetos que possuem como objeto tecnologia da informação, além de possuir um esquema disciplinado, de fácil aplicação e interpretação.

O questionário é subdividido em questões que abordam pontos relacionados às fases: embrionária, aceitação - alta direção, aceitação - gerência, crescimento e maturidade.

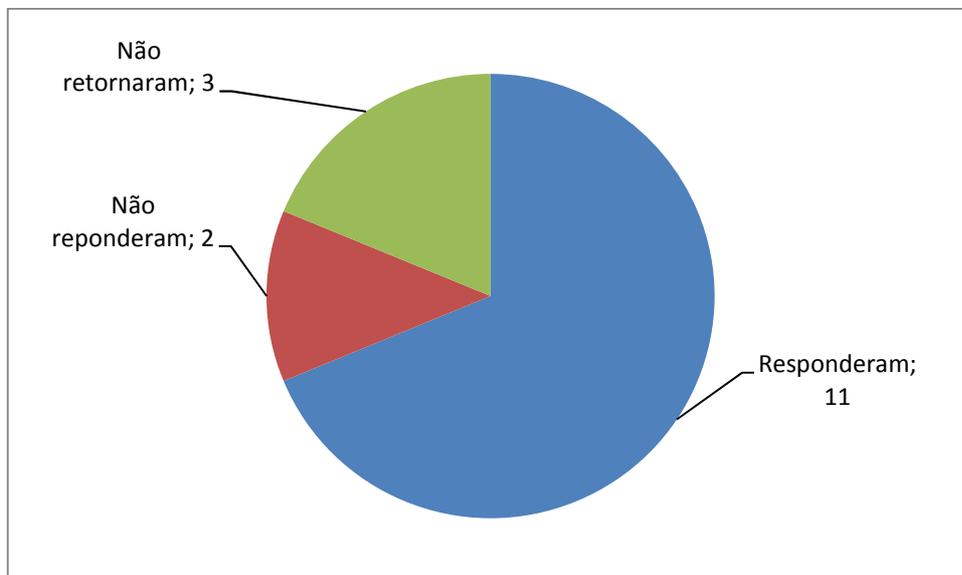
3.5 Procedimento de coleta de dados e análise de dados

Com o objetivo de estudar, melhor compreender e avaliar a influência da implementação de uma metodologia em gestão de projetos no nível de mensuração de maturidade adotou-se a abordagem exploratória onde a população estudada foi escolhida por conveniência do pesquisador.

Primeiramente, o pesquisador realizou uma pesquisa na internet para definir as instituições do terceiro setor participantes do estudo, que possuem sede no Distrito Federal e que possuem um reconhecimento regional, ou até mesmo nacional. Após

definida a amostra, entrou em contato por telefone com dezesseis instituições. Após identificação do pesquisador e apresentação da finalidade da pesquisa, marcou-se horário para coleta de dados e, concomitantemente encaminhou o questionário por correio eletrônico para que o entrevistado familiariza-se com as perguntas. Das dezesseis ONGs contatadas, onze marcaram horários para aplicação do questionário. As outras cinco restantes, duas retornaram por e-mail e demonstraram desinteresse na pesquisa alegando que o questionário e os itens levantados não se adequavam a sua metodologia de gestão e as outras três informaram que marcariam reunião de levantamento de dados posteriormente, mas não retornaram.

Figura 4 - Participantes do estudo



Fonte: produzido pelo autor.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados foram obtidos mediante aplicação de questionário em onze instituições do terceiro setor (ONG/OSCIP) do DF. Neste capítulo os resultados das vinte questões foram analisados individualmente. E por fim, análise de cada instituição para que fossem definidos: i) o Nível conforme modelo PMMM e ii) Fase do Nível 02 – Linguagem Comum em que cada uma encontra-se em conformidade ao modelo de mensuração de Kerzner (2001).

4.1 Análise dos resultados

4.1.1 Reconhecimento da necessidade em gestão de projetos

Buscou-se identificar junto aos entrevistados se a instituição reconhece a necessidade de gestão de projetos, como a instituição a interpreta dentro da organização e se essa necessidade é reconhecida por todos os integrantes do organograma. Os resultados estão parcialmente apresentados na tabela 03.

Tabela 3 - Reconhecimento da necessidade em gestão de projetos

Questão 01 - Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	Não consideram importante.
B	2	Todos os recursos são oriundos de projetos.
C	2	Quase todas as atividade são voltadas para projetos
D	3	Todos os recursos são oriundos de projetos.
E	-1	A organização não reconhece.
F	3	Tem o foco em projetos.
G	3	
H	3	
I	3	
J	0	Não demonstrou interesse pelo assunto.
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Como identificado, a quase totalidade das organizações entrevistadas adota a estratégia de gerenciamento de projeto. Identificou-se um número elevado de organizações que ‘concordam completamente’ com a afirmação, exatamente 54,54%. As instituições que marcaram valores igual ou menor que 1, não possuem estratégia em gestão de projetos e executam suas atividades por outros meios que não são os de gerenciamento de projetos.

Este tópicos reafirma a temática do gerenciamento de projetos pois em quase sua totalidade lida com recursos externos que podem ser de origem pública, privada ou por meio de algum fundo internacional¹.

4.1.2 Sistemas de gerenciamento de custo e controle da conta contábil

Buscou-se identificar neste tópico a percepção de ONGs investigadas quanto ao controle de custo e do cronograma. O intuito da exigência do código da conta contábil foi de aprofundar o assunto do controle financeiro da instituição.

Ao analisar os dados coletados com a pesquisa, destacou-se o comentário realizado pela instituição identificada pela letra I, que desenvolveu um sistema próprio de controle dos encargos que distingui os custos com código da conta contábil.

Identificou-se nesta questão os dois extremos de possibilidade de respostas (discordo totalmente e concordo totalmente), no entanto grande parte das instituições sinalizaram pontuação abaixo de 1, 72,72% obtiveram baixa esta pontuação. As organizações, que conhecem o assunto ou a lei que define o código contábil de cada conta, reconhecem sua importância e se preocupam em realizar controle contábil em suas contas para que não seja executada nenhuma despesa de forma errônea (Tabela 04)

Outra informação relevante, é que as instituições que sinalizaram valor igual ou superior a 2, têm mais facilidade em executar o plano financeiro e orçamentário dos projetos.

¹ Trata-se de recursos originários de organismos internacionais credenciados ou não pelos países de origem para repasse de recursos financeiros para apoio à projetos de cunho econômico, social, ambiental, entre outros (grifo do autor)

Tabela 4 - Sistemas de gerenciamento de custo e controle da conta contábil

Questão 02 - Minha organização tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e código da conta contábil. O sistema informa variação em relação aos objetivos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-3	Desconhece o assunto.
B	-3	Não possui e desconhece sistemas que realizam tal atividade.
C	-3	
D	3	Trabalha com recurso público e conhece os códigos.
E	1	Controla a conta mas não o cronograma.
F	1	
G	2	Controla os cronogramas
H	-3	Desconhece o assunto.
I	3	Desenvolveu um sistema próprio.
J	-3	Desconhece o assunto.
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.3 Vantagens da implementação da gestão de projetos

Procurou-se averiguar com esta questão se todos os colaboradores da organização reconhecem as vantagens e benefícios da implantação do gerenciamento de projetos.

Diante do grande número de respostas com valor elevado, valor igual ou acima de 2 ou 63,63%, percebe-se que a cultura de gerenciamento de projetos está difundida entre os colaboradores das instituições que participaram da pesquisa e os mesmos reconhecem os seus benefícios e vantagens.

Houve poucos comentários sobre essa questão por parte dos entrevistados, pois se entende que as vantagens e benefícios são reconhecidos por todos da organização. Os resultados podem ser observados na Tabela 05.

Tabela 5 - Vantagens da implementação da gestão de projetos

Questão 03 - Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a gerência sênior.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	2	
B	2	Não reconhece o impacto nos níveis operacionais.
C	-1	
D	3	
E	1	
F	3	Reconhece a estratégia de gestão de projetos.
G	3	
H	1	
I	3	
J	1	
K	3	Todos os colaboradores reconhecem a importância dos projetos.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.4 Reconhecimento de metodologia

Na fase da pesquisa, buscou-se a identificação de uma metodologia em gerenciamento de projetos e as questões relacionadas as fases ou ciclos de vida dos projetos.

Essa questão está relacionada com a Fase 04 do Nível 02 do modelo PMMM e a primeira a ser considerada neste nível. Ao analisar a pontuação das organizações, percebe-se que 90,9% das instituições responderam valor consideravelmente baixo, valores próximos a 1. Conclui-se que, as instituições que possuem alguma metodologia de gestão normalmente não a tem na forma de manual ou outros documentos. Uma resposta que destoa das demais é o número marcado pela instituição I, que indica domínio relativo quanto aos assuntos de gestão de projetos.

Este conhecimento de metodologia é uma das práticas fundamentais em gerenciamento de projetos, é o que define os primeiros passos na fase de crescimento de uma organização que se encontra no Nível 2 - Processos Comuns e pretende prosseguir para o Nível 3 - Metodologia Singular (KERZNER, 2001).

Tabela 6 - Reconhecimento de metodologia

Questão 04 - Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza o conhecimento de fases ou ciclo de vida de um projeto

ONG/OSCIPI	Resposta	Comentário
A	-2	
B	1	Tem metodologia mas não formalizada.
C	-3	
D	1	Não está formalizada e documentada em manual.
E	-1	O entrevistado apresenta idéias para o presidente.
F	1	Esta sendo implementada uma nova metodologia.
G	-2	A direção é recente e desconhece tal metodologia.
H	-3	Não aplica metodologia.
I	3	
J	-2	
K	1	Não tem metodologia formalizada.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.5 Apoio da alta direção

Buscou-se identificar com essa questão se os membros integrantes da alta direção como presidentes e demais diretores apóiam a busca de conhecimento, por meio de ferramentas que não necessariamente estejam vinculadas a organização.

Destacou-se nesta questão a relação da cultura organizacional com as práticas adotadas em gerenciamento de projetos. Diante dos comentários realizados pelos entrevistados, percebeu-se que algumas organizações ainda se atentam para horários de trabalho, entendendo que o colaborador tem que estar presente em todos os momentos na instituição e não se preocupa com a melhoria de resultados, por meio de capacitações.

As melhores práticas em gerenciamento de projetos não são consideradas como prioridade para os membros da alta direção e presidência das organizações de letra A, C e E, pois conforme análise dos dados numéricos observa-se respostas de valores negativos nestas organizações conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Apoio da alta direção

Questão 05 - Os membros das áreas estratégicas como presidentes e diretores apóiam ostensivamente a gestão do projetos por meio de palestras, cursos, artigos e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-1	
B	3	A presidente encaminha cursos para os outros membros da equipe.
C	-1	Preocupação com tempo de serviço.
D	2	Cursos e palestras dentro da própria instituição.
E	-1	
F	1	O conhecimento não é padronizado dentro da organização.
G	3	
H	3	
I	2	Não apóiam em todos os casos.
J	2	
K	2	Não apóiam em todos os casos.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.6 Planejamento

Procurou-se identificar nesta fase do levantamento de dados a preocupação com o planejamento, o intuito final dói verificar se as organizações investigadas o realizam na tentativa de evitar gargalos ou imprevistos na execução do plano de trabalho dos projetos.

Percebeu-se que todas as instituições entrevistadas possuem algum tipo de preocupação com o planejamento dos projetos e de suas atividades. No entanto, demonstra-se no estudo que algumas organizações encontram dificuldade para realizar o planejamento, conforme comentário realizado pela Instituição K. Observa-se, também que as organizações não acompanham o que foi planejado, conforme comentários presentes na Tabela 8.

Tabela 8 - Planejamento

Questão 06 - Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer o melhor possível em matéria de planejamento.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	2	Planejamento administrativo.
B	2	Ocorre mudanças devido ao tempo de projeto.
C	1	
D	3	
E	1	Revisa o que foi planejado.
F	2	
G	1	Divisão clara de tarefas.
H	3	
I	2	
J	3	
K	2	Encontra dificuldade em executar o planejado.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.7 Apoio dos níveis médio e inicial a gestão de projetos

Buscou-se neste item levantar o coeficiente de apoio que os membros que compõem os níveis médio e inicial e se estes membros difundem a estratégia de gerenciamento de projetos dentro da instituição.

Notou-se que nenhuma organização marcou pontuações negativas. Quando realizamos uma comparação desta questão com outras questões que mencionam o apoio da presidência ou da alta direção, percebeu-se que a preocupação e cultura em gerenciamento de projetos estão tomando proporção e adquirindo importância primeiramente nas bases do organograma das instituições.

Tabela 9 - Apoio dos níveis médio e inicial a gestão de projetos

Questão 07 - Nossos gestores de área de níveis médio e inicial apóiam por completo e de forma ostensiva o processo de gestão de projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	0	
B	2	Precisam aprimorar o conhecimento na área.
C	0	Considera que a questão não se aplica.
D	2	
E	2	Os nível inicial não.
F	3	
G	3	
H	3	
I	2	
J	2	Considera interessante a gestão por projetos.
K	3	Todos os colaboradores reconhecem a importância dos projetos.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.8 Escopo

A definição de escopo garante que o projeto demandará todo o trabalho e recurso planejado, e somente o planejado para completá-lo com sucesso. (SOTELE, 2007. p. 19). Buscou-se identificar nesta questão se as instituições pesquisadas possuem conhecimento sobre o assunto e se dedicam esforços necessários para controle do escopo dos projetos.

Analisaram-se as respostas numéricas e os comentários dos entrevistados, foi diagnosticado que as instituições do terceiro setor que participaram da pesquisa não estão devidamente preocupadas com o escopo. Quando um projeto desvia o seu escopo, pode-se interpretar que o mesmo não foi executado com sucesso.

Quando as instituições do terceiro setor respondem que reconhecem a necessidade em gerenciamento de projetos na questão 01 e logo após afirmam que a definição de escopo não se aplica para a forma de gestão dessa organização, nota-se que os gestores não detêm o conhecimento sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos, pois não há probabilidade de um gerente de projetos executar um projeto com sucesso sem controlar o seu escopo.

A maior parte dos problemas em GP é decorrente da ausência de planejamento e controle de escopo (SOTELE, 2007. p. 20).

Tabela 10 - Escopo

Questão 08 - Minha organização faz o possível para minimizar os desvios de escopo (por exemplo, mudanças de escopo ou redefinição de extensão do escopo) em nossos projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	-2	Ocorre mudança de escopo.
C	2	
D	1	Varia o escopo devido a fatores externos.
E	-2	Difícil definir escopo para o tipo de projetos executado pelo instituto.
F	3	
G	0	Considera que não se aplica.
H	2	
I	3	
J	0	Considera que não se aplica.
K	1	Vários projetos pequenos com dificuldade em controlar o escopo de cada um.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.9 Cumprimento dos prazos

Buscou-se identificar nesta questão se as instituições pesquisadas controlam o que foi planejado no cronograma físico ao elaborar um projeto.

Tabela 11 - Cumprimento dos prazos

Questão 09 - Nossos gestores de área estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	2	
C	3	
D	2	Há um sistema de controle de prazos.
E	-1	
F	3	
G	2	
H	1	Não cumprem os prazos estabelecidos.
I	3	
J	2	
K	1	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Nota-se que todas as instituições, menos a Instituição E, sinalizaram com respostas positivas, o que demonstra que as instituições, em quase sua totalidade, conhecem a definição e executam os projetos dentro dos prazos. Um fator importante e que auxilia o controle dos cronogramas e cumprimento dos prazos durante a execução é a implementação de um sistema de gerenciamento de projetos.

4.1.10 Conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos

Identificou-se nesta questão o nível de conhecimento das boas práticas em gerenciamento entre os coordenadores de projetos. Quando se analisa termo de abertura e o escopo do projeto pode-se interpretar a existência de projetos de menor ou maior complexidade para execução. No entanto, para a execução de projetos de menor ou maior complexidade o conhecimento entre os coordenadores de projetos deve ser nivelado e padronizado dentro da instituição.

Tabela 12 - Conhecimento dos princípios de gerenciamento de projetos

Questão 10 - Os coordenadores de projetos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios de gestão de projetos.		
ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-1	
B	2	Precisam aprimorar o conhecimento na área.
C	3	
D	3	
E	-2	São muito técnicos e não conhecem as práticas em gestão de projetos.
F	-1	O conhecimento não é padronizado dentro da organização.
G	1	Pretende-se promover cursos para os gestores.
H	-1	Não são da área de projetos.
I	2	
J	-1	Não são da área de projetos.
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

As instituições que realizaram a pesquisa, 45,54%, reconhecem que os seus coordenadores de projetos não possuem bom conhecimento nos princípios de gerenciamento de projetos.

Somente 27,27% afirmaram com nota máxima que seus coordenadores possuem conhecimento em gerenciamento de projetos. Nota-se, também, ao analisar os comentários realizados pelos entrevistados, que as instituições encontram dificuldades em padronizar ou nivelar o conhecimento em boas práticas de gerenciamento de projetos por não selecionar ou capacitar seus gestores na disciplina de GP.

4.1.11 Sistema de controle de projetos

Buscou-se identificar nesta fase da pesquisa se as instituições pesquisadas têm um ou mais sistemas de controle. Sistemas esses que podem ser para controlar cronogramas físicos, financeiros, relatórios, entre outros.

Tabela 13 - Sistema de controle de projetos

Questão 11 - Minha organização selecionou um ou mais <i>software</i> para serem utilizados como sistema de controle dos projetos		
ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-1	
B	-1	Está buscando orçamento de <i>software</i> .
C	-1	
D	2	Precisa melhorar o <i>software</i> utilizado.
E	-2	Há um <i>software</i> de controle administrativo mas não para projetos.
F	2	Está implementando um novo sistema de controle.
G	-2	Sabe da necessidade mas não tem <i>software</i> .
H	-2	
I	3	Desenvolveu um sistema próprio.
J	-3	
K	3	Comprou um sistema e desenvolveu outro.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Ao analisar os dados levantados, nota-se que grande parte das instituições não tem a preocupação em implementar alguma solução de tecnologia de informação ou desenvolver algum sistema de gerenciamento.

As respostas demonstraram o despreparo das instituições em controlar os processos e os dados gerados, 63,63% pontuaram de forma negativa e as que pontuaram positivamente, no entanto não atingiram a nota máxima e foram aquelas que já

reconheceram a importância da implantação de um *software* e estão buscando orçamento para adquirir, desenvolver ou estão atualizando o que já é utilizado pela organização.

4.1.12 Treinamento em gerenciamento de projetos

Buscou-se identificar nesta questão a preocupação que os gestores de área têm em obter algum conhecimento em gerenciamento de projetos ou se procuraram alguma capacitação de projetos.

É de extrema importância que tanto os colaboradores quanto a própria instituição demonstre interesse em buscar o conhecimento nas melhores práticas de gerenciamento de projetos, pois assim torna-se mais fácil pontuar de forma satisfatória na fase de crescimento do Nível 02 do PMMM.

Tabela 14 - Treinamento em gerenciamento de projetos

Questão 12 - Nossos gestores de área de nível médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.		
ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-1	Não procuram se capacitar.
B	-1	
C	-2	
D	3	Dentro da própria instituição.
E	-2	
F	-1	
G	-2	Pretende-se promover cursos para os gestores.
H	-3	
I	3	
J	-1	
K	1	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Constatou-se na análise dos dados que 90,9% das instituições não possuem pontuação superior a dois. Neste casos, diante dos comentários, indica que os gestores de projetos recebem treinamento ou instruções em GP somente quando este é de responsabilidade da organização.

4.1.13 Apoio dos patrocinadores

Buscou-se identificar nesta questão a necessidade dos coordenadores de projetos de se envolverem com a execução e o resultado do projeto.

Tabela 15 - Apoio dos patrocinadores

Questão 13 - Nossos coordenadores de projetos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como patrocinadores ("*sponsors*") em determinados projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	1	
C	-1	Os coordenadores não se comprometem com os objetos.
D	2	
E	2	
F	2	
G	3	Os coordenadores estão diretamente envolvidos.
H	3	Disponibilizam recursos próprios para os projetos.
I	3	
J	-1	
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Inferem-se nos dados apresentados que sete das onze instituições avaliadas obtiveram uma pontuação igual ou superior a dois e que os coordenadores estão envolvidos na execução do projeto.

A pontuação elevada deve-se ao fato, que na maioria dos casos observados, o projeto foi elaborado ou idealizado pelo próprio coordenador do projeto.

4.1.14 Aplicação do gerenciamento de projetos nas divisões/áreas da organização

O intuito nesta questão foi de identificar se os coordenadores de projetos reconhecem os impactos que a gestão de projetos causa nas demais áreas da instituição.

Tabela 16 - Aplicação do gerenciamento de projetos nas divisões/áreas da organização

Questão 14 - Nossos coordenadores de projetos reconhecem ou identificam as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões (demais unidades de *Lighting*) do nosso empreendimento.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	1	
C	-2	Cada coordenador volta suas atenções somente para o seu projeto(s).
D	2	
E	-2	
F	-2	Nem todos possuem conhecimento em gestão.
G	2	
H	3	
I	2	
J	1	
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Pode-se inferir que nas seis instituições que marcaram um valor igual ou inferior a um, ou seja, 54,54% não reconhecem os impactos gerados pela gestão de projetos ou, conforme comentários, não possuem o devido conhecimento nas melhores práticas de GP. Essas instituições interpretam que o gerenciamento de projetos restringe-se somente à área que irá executá-lo.

No entanto, percebe-se que cinco das seis instituições pesquisadas reconhecem e concordam que o gerenciamento de projetos gera algum impacto nas outras áreas, tornando assim a gestão mais responsável, pois a má gestão pode gerar impactos negativos em toda a organização.

4.1.15 Integração de gestão de projetos e relatórios *follow-up*

Buscou-se identificar com esse levantamento se a organização possui expertise para integrar as áreas de controle custo e controle de execução, por meio de relatórios de atividades, metas ou relatório final do projeto.

Nota-se que 72,72%, ou seja, oito das onze instituições pesquisadas encontram dificuldades em gerar relatórios de saída que integrem as áreas de custo e execução dos projetos.

Essa questão é extremamente importante, pois os relatórios gerados pelo projeto servirão como fonte de pesquisa a auditor para conferir se o executado pelo projeto está de acordo com o plano do projeto.

Tabela 17 - Integração de gestão de projetos e relatórios *follow-up*

Questão 15 - Minha organização conseguiu integrar com sucesso o controle de custos e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de *follow-up*.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-1	
B	-1	Precisa melhorar o controle financeiro.
C	-1	
D	2	
E	-1	Custos sim, cronograma não.
F	1	
G	1	
H	-3	
I	2	
J	-3	Não há sistemas de controle.
K	2	Busca aperfeiçoar.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.16 Plano de Capacitação

Buscou-se identificar nesta questão se a instituição tem um plano de capacitação facilmente identificável para que os novos gerentes de projetos, ao ingressar na instituição, realizem os cursos designados. Esse quesito do questionário verifica se há o interesse em padronizar o conhecimento em boas práticas no gerenciamento de projetos.

Nota-se que as instituições que pontuaram negativo, necessariamente apontaram como valor de resposta a opção -3, pois conforme relatos, os entrevistados desconhecem que o desenvolvimento de um currículo básico é fator de mensuração de maturidade e que essa competência seria um diferencial competitivo da organização.

Conforme relatos obtidos durante a aplicação da pesquisa, pequena parcela das organizações não se preocupa com o assunto por entender que o interesse em capacitação é exclusivo do colaborador ou dos novos colaboradores da organização,

que necessariamente, passou por um processo seletivo que exigia tal conhecimento na área.

Tabela 18 - Currículo básico de gestão de projetos

Questão 16 - Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (por exemplo, mais do que um ou dois cursos de capacitação) para aperfeiçoamento das qualificações de nossos colaboradores em gestão de projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	-3	
B	-3	Não há plano de capacitação
C	-3	O colaborador já entra na organização sabendo.
D	3	A organização ministra cursos na área.
E	-3	
F	-3	
G	2	
H	-3	
I	2	
J	-3	
K	3	Há cursos desenvolvidos pela própria instituição.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.17 Alcance de maturidade

Buscou-se nesta fase da pesquisa identificar se os coordenadores de projetos têm conhecimento em maturidade de gestão de projetos e se conhecem os Níveis e Fases que uma organização precisa caminhar até alcançar a maturidade em GP.

Nota-se que a maioria, ou 54,54% reconhece o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gerenciamento de projetos. Isso se deve ao fato dos entrevistados possuírem conhecimentos em ferramentas de gestão de projetos e de tentar aplicá-las em suas organizações.

As demais instituições, ou seja, 45,45% não conhecem ferramentas de gestão projetos ou desconhecem o assunto de maturidade em gerenciamento de projetos.

Tabela 19 - Alcance de maturidade

Questão 17 - Nossos coordenadores de projetos reconhecem o que precisa ser feito a fim de se alcançar a maturidade em gestão de projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	-1	Conhecem formas de gestão mas desconhecem como podem melhorar em termos de maturidade
C	1	Desconhece o assunto de maturidade.
D	3	
E	-2	Estão voltados para desenvolvimento de pesquisas e não para gestão.
F	-1	Nem todos possuem conhecimento em gestão.
G	2	
H	2	
I	2	
J	2	
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.18 Profissão de gerente de projetos

Buscou-se nesse item identificar se as instituições pesquisadas interpretam o Gerente de Projetos como profissão ou se elas delegam algum profissional que desenvolve outra atividade dentro da organização para gerenciar os projetos quando lhe é conveniente.

É difícil aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos, padronizar ou nivelar o conhecimento entre os coordenadores de projetos quando estes não são da área ou não foram capacitados em GP.

Para ser um gerente de projeto, não necessita obter uma formação específica em administração ou engenharia², necessita-se sim deter os conhecimentos das melhores práticas em gerenciamento de projetos para maximizar as chances de sucesso dos mesmos.

Principais áreas de estudo dos Gerentes de projetos (grifo do autor)²

Somente 36,36% das instituições pesquisadas obtiveram resultado menor ou igual a um. Percebe-se que os gerentes de projetos além de coordenarem um ou mais projetos na organização, executam tarefas rotineiras que não são voltadas a gerar resultados para o projeto.

Esse desvio de função pode gerar resultados negativos para os projetos, pois não é uma pessoa preparada que está executando.

Tabela 20 - Profissão de gerente de projetos

Questão 18 - Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial ou, quando requerido, tempo integral.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	1	
B	3	
C	-2	Os coordenadores são responsáveis por outras tarefas dentro da organização.
D	2	
E	-3	Os coordenadores são, também, pesquisadores.
F	2	
G	-2	
H	2	
I	2	
J	2	
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.1.19 – Aceitação para treinamento em projetos

Este item buscou entender melhor a Fase de aceitação da gerência do Nível 2 do modelo PMMM. Buscou-se, também, identificar se os gestores de área estão interessados em difundir a cultura de gerenciamento de projetos dentro da instituição por meio de cursos sobre o assunto.

Tabela 21 - Aceitação para treinamento em projetos

Questão 19 - Nosso gestores de área de nível médio estão dispostos a liberar seus funcionários para o treinamento em gestão de projetos.

ONG/OSCIPI	Resposta	Comentário
A	1	
B	2	
C	1	Estão preocupados com o tempo de serviço.
D	3	
E	0	Considera que a questão não se aplica.
F	2	
G	2	
H	3	
I	3	
J	2	
K	3	

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Nota-se que maior parte dos gestores de área das instituições pesquisadas reconhece a necessidade de liberar os seus colaboradores para realizarem cursos em gerenciamento de projetos. Essa cultura é importante dentro da organização, pois com capacitação e treinamento é possível melhorar os resultados dos projetos sem necessitar de mais membros na equipe, ou até mesmo trocar a equipe de trabalho.

Nenhuma das instituições marcou um valor negativo, no entanto 27,27% marcaram como respostas os valores iguais a um e zero. A instituição E marcou zero alegando que esta pergunta não se aplica a ela por possuir uma equipe pequena de colaboradores.

4.1.20 Modo de conduzir a organização

Essa questão está relacionada à Fase de aceitação da presidência de alta direção da organização conforme modelo PMMM.

Tenta-se identificar a flexibilidade por parte dos presidentes e membros da alta direção na maneira de gerir a instituição e se os mesmos estão abertos para novas metodologias que possam surgir. para se alcançar a maturidade.

Tabela 22 - Modo de conduzir a organização

Questão 20 - Nossos diretores têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir a organização para chegar à maturidade em gestão de projetos.

ONG/OSCIP	Resposta	Comentário
A	2	
B	3	
C	-2	São conservadores em termos de gestão.
D	2	
E	2	
F	3	
G	3	
H	3	Buscam pessoas para melhorar a gestão de projetos.
I	3	
J	2	
K	1	Considera eficiente a forma de gestão.

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

As duas únicas questões que merecem comentários são as repostas da Instituição C que respondeu – 2 e informou ao pesquisador que os membros de definem as estratégias são conservadores e a resposta da Instituição K que considera a forma de gestão presente eficiente para gerar os resultados que eles almejam, sinalizando assim como resposta a opção 1.

As demais instituições, 81,81% estão abertas para uma nova metodologia de gestão para que se possa avançar nos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos.

4.2 Nível de maturidade das instituições pesquisadas

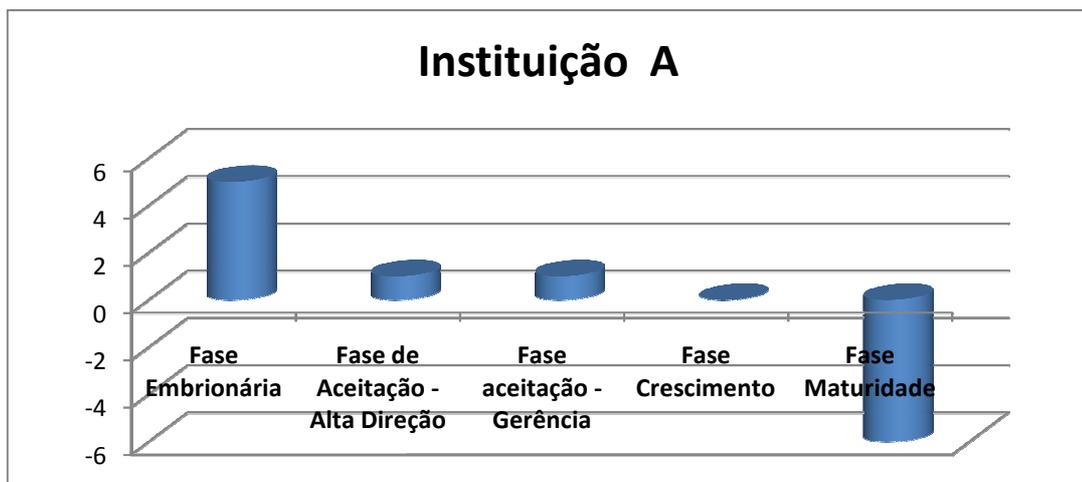
Para interpretarmos os dados e definirmos o nível em que a instituição se encontra, utilizaremos a própria pontuação sugerida por Kerzner (2001) o qual cita que uma pontuação superior ou igual a seis significa que a organização foi capaz de cumprir com êxito as exigências determinadas daquela fase do ciclo de vida.

4.2.1 Instituição A

Ao analisarmos a pontuação de cada uma das Fases do Nível 02 de maturidade da instituição A, consegue-se interpretar seus pontos fortes e fracos para este nível.

Nota-se que ela não conseguiu pontuação acima de seis em nenhuma das fases do Nível 02, portanto infere-se que a cultura de gerenciamento de projetos não está difunda entre os colaboradores, conforme dados do gráfico -1 .

Gráfico 1 - Instituição A



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Realizando um comparativo com as repostas desta instituição, nota-se que respondeu + 2 na questão de número 20, que analisa a flexibilidade dos presidentes e membros da alta direção em adotarem uma nova metodologia em gerenciamento de projetos para alcançar a maturidade, e fazendo um contraponto com a questão 18, que está relacionada com a fase de maturidade do Nível 02, 'concorda parcialmente' nesta questão em que reconhece os gerentes de projetos como profissão, o qual indica que a instituição está preocupada com os métodos de gerenciamento de projetos e os gerentes de projetos.

4.2.2 Instituição B

Analisando o gráfico da Instituição B nota-se que ela se encontra no Nível 02 do modelo PMMM na Fase de Aceitação da Alta Direção.

A questão que foi um fator decisivo e forçou a instituição a continuar na Fase de Aceitação da Alta Direção e não prosseguir para a Fase de Aceitação da Gerência

foi a questão 12 que menciona se os gestores de níveis médio e inicial foram treinados ou instruídos em gerenciamento de projetos. Nesta questão a Instituição marcou -1, que forçou sua nota para baixo.

Gráfico 2 - Instituição B



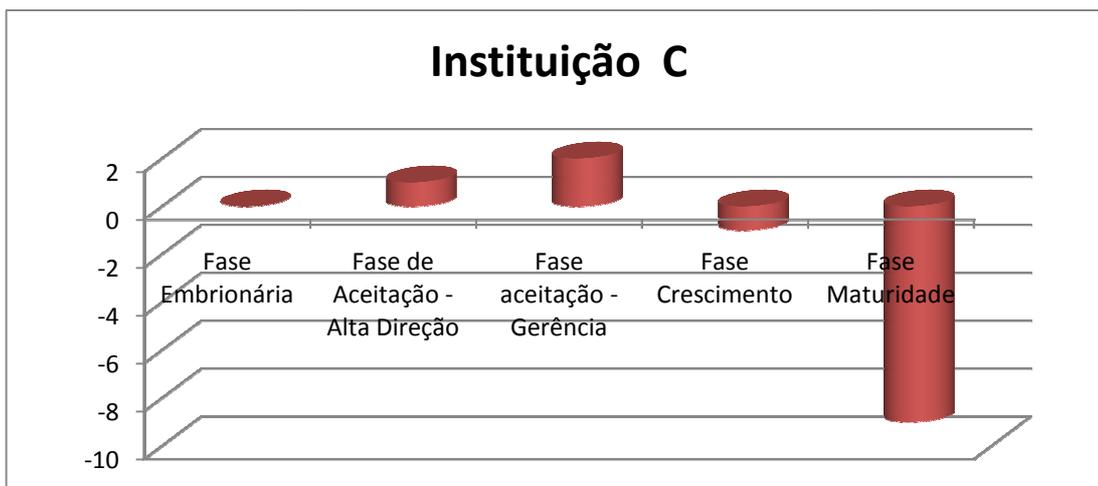
Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Outra questão que deve ser levada em consideração é que a nota da instituição igualou-se a zero na Fase de Crescimento devido às mudanças de escopo dos projetos. Como mencionado anteriormente, esta área do conhecimento é extremamente importante para se obter sucesso nos projetos.

4.2.3 Instituição C

Conforme análise gráfica, a instituição C, ainda não avançou para o Nível 02 do modelo PMMM, pois não possui conhecimento básico.

Gráfico 3 - Instituição C



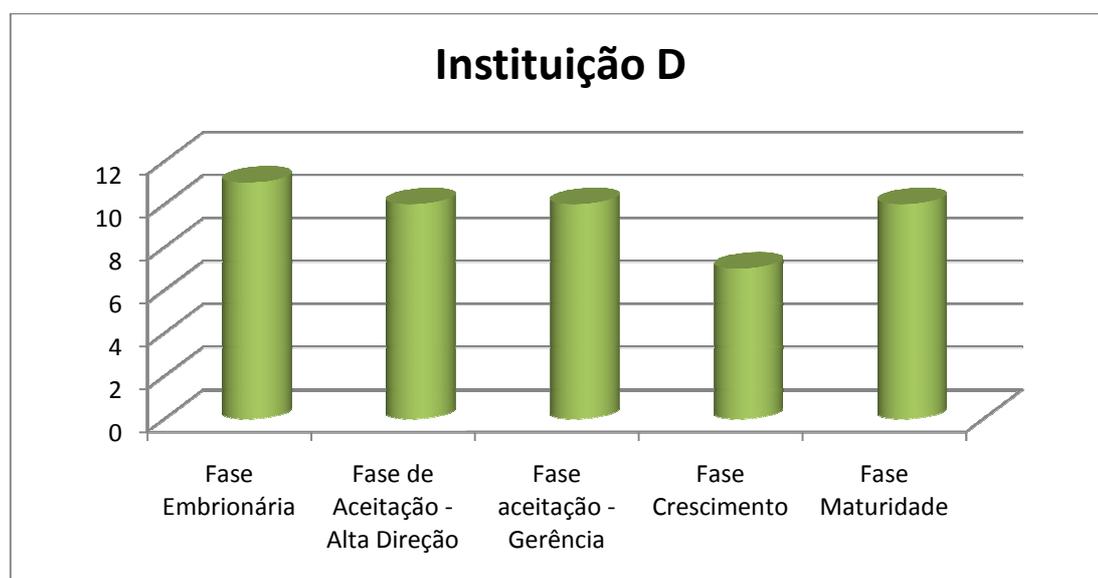
Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Nota-se, conforme resposta da questão 17, que os coordenadores de projetos reconhecem parcialmente o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos. Diante disso, facilita o caminho para torna-se apto e cumprir com êxito cada uma das exigências de cada fase.

4.2.4 Instituição D

Conforme os dados do gráfico 4, percebe-se que a Instituição cumpriu com êxito as exigências de cada fase, pois atingiu em todas as fases pontuação acima de 6.

Gráfico 4 – Instituição D



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

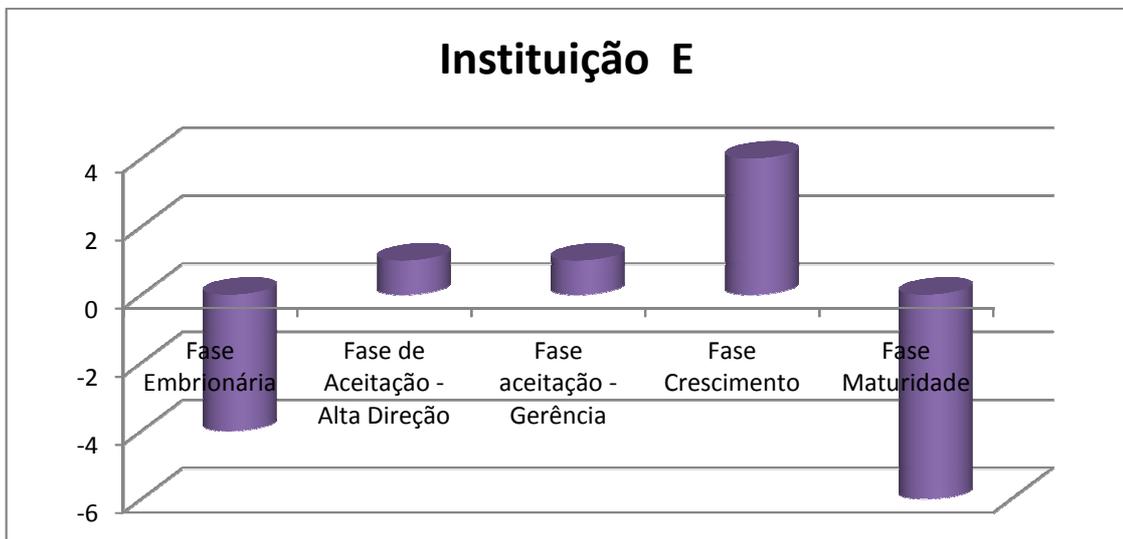
Identificou-se o nível dessa organização como Nível 03 – Metodologia Singular onde a Instituição terá que apresentar competências em um hexágono de excelências que são: i) metodologia singular definida e implantada, ii) cultura organizacional apropriada para GP, iii) aceitação dos vários níveis hierárquicos, iv) otimização no gerenciamento de documentos e registros do projeto, v) processo de educação e treinamento estabelecido e vi) excelência comportamental no reconhecimento e apoio para GP (KERZNER, 2001).

4.2.5 Instituição E

Analisando está fase do estudo desenvolvido, percebemos que por mais que a instituição tenha obtido valores positivos em três Fases, nenhum desses valores foi maior que seis, que não pôde ser como resultado relevante.

Como no somatório das questões referentes à Fase Embrionária a Instituição totalizou um valor igual a -5, inferi-se que ainda não possui conhecimento sobre o assunto de gerenciamento de projetos para avançar ao Nível 2.

Gráfico 5 - Instituição E



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Segundo dados da questão 18, que identifica se a instituição interpreta o gerenciamento de projetos como profissão, o entrevistado relatou que os gerentes de projetos da organização normalmente são pesquisadores e, conforme dados numéricos da mesma questão, os mesmos marcaram -3 (discordo totalmente).

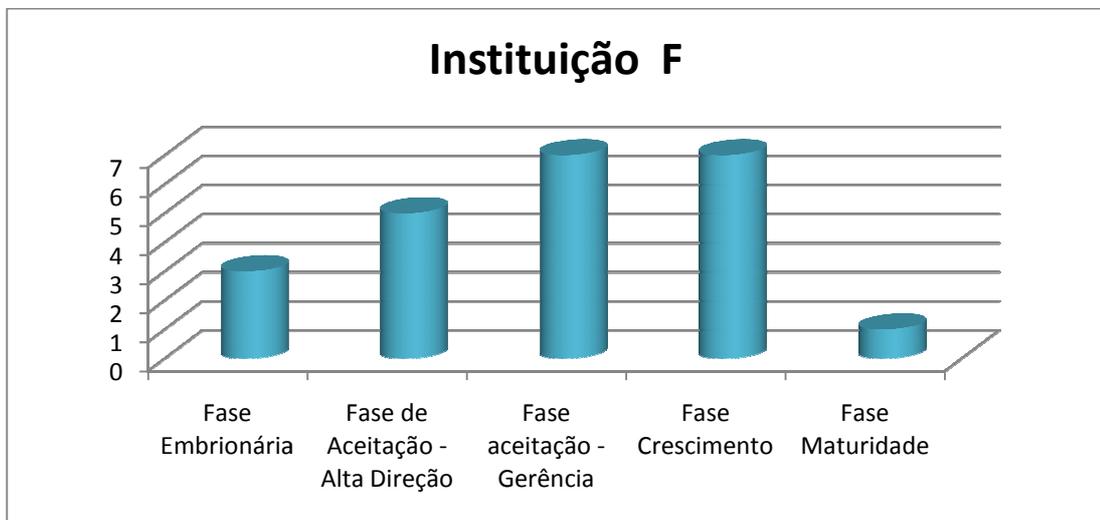
Torna-se difícil buscar maturidade em gerenciamento de projetos com essa postura e baixo conhecimento na área.

4.2.6 Instituição F

Percebe-se claramente, conforme análise gráfica, a evolução da Instituição F onde cumpriu com os quesitos das Fases de Aceitação da Gerência e da Fase de Crescimento, no entanto, ainda não se encontra na Fase de Maturidade devido ao valor baixo atingido.

A questão que não possibilitou o avanço da organização para a Fase de Maturidade foi a de definição de um currículo em gerenciamento de projetos ou a existência de um plano de capacitação, pois diante da resposta da questão 16, onde a pontuação foi – 3, única resposta negativa referente à Fase de Maturidade em que forçou esta nota para baixo.

Gráfico 6 - Instituição F

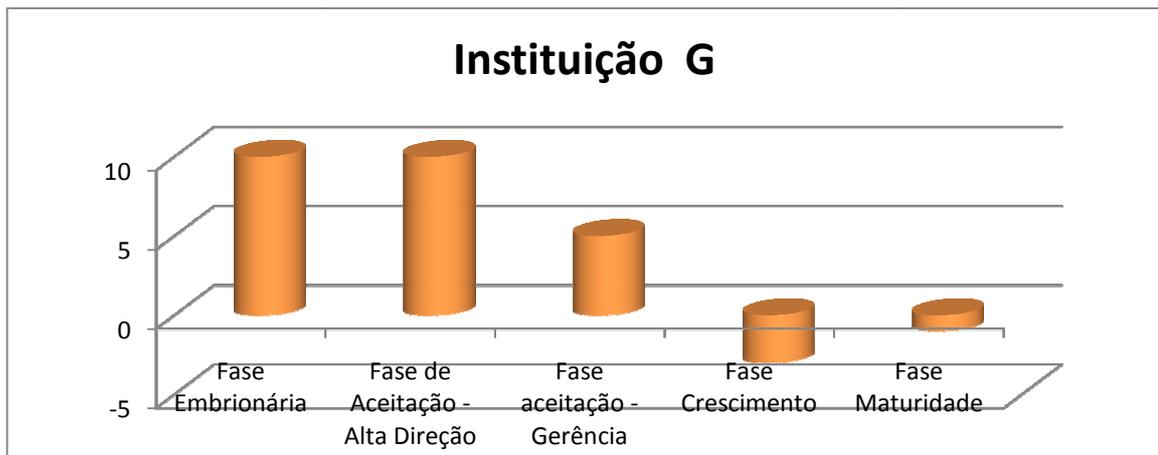


Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.2.7 Instituição G

Diante da análise, observa-se que Instituição G está no Nível 2 Fase de Aceitação da Alta Direção.

Gráfico 7 - Instituição G



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Na resposta de número 12, que trata do assunto se os gestores de projetos foram treinados ou instruídos na disciplina de gerenciamento de projetos, a Instituição G sinalizou -2 e ainda conforme questão 18, relacionada à maturidade, a própria instituição não identifica Gerente de Projetos como profissão, o que dificulta o desenvolvimento da maturidade.

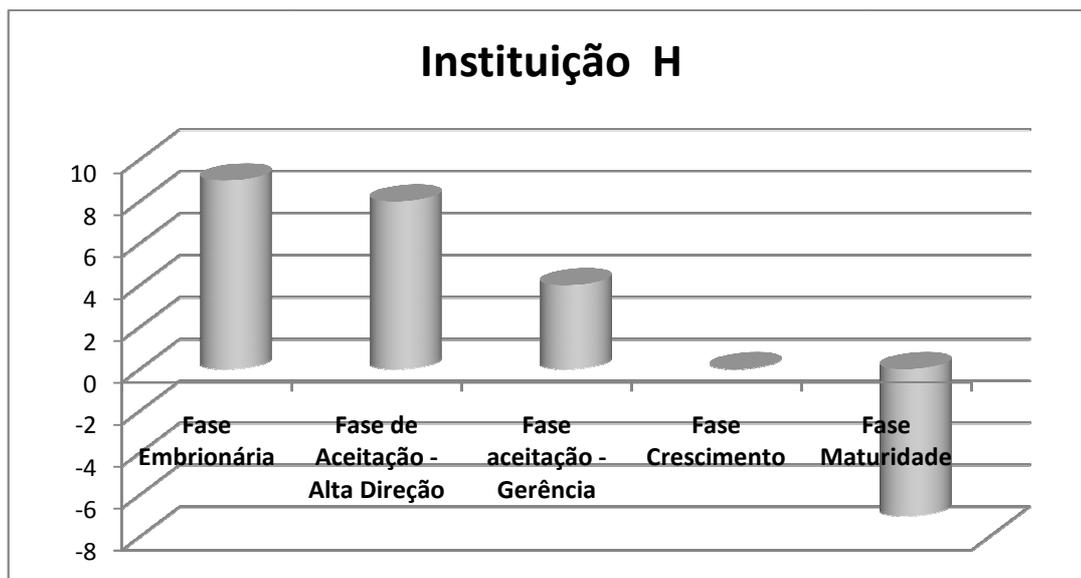
O ponto fraco desta instituição, identificado mediante pesquisa realizada, é a resistência em identificar o gerente de projetos como profissão e o baixo interesse nas áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

4.2.8 Instituição H

Conforme relatado na questão 18, mesmo considerando os Gerentes de projetos como profissão, a Instituição H não implementou *software* para controle de projetos, conforme questão 11. A instituição ainda não se atentou para a importância da adoção de uma metodologia de gestão, conforme resposta relacionada à Fase de Crescimento.

Percebe-se que a instituição encontra-se no Nível 2 Fase de Aceitação da Alta Direção. Novamente a questão que impede o avanço das instituições da Fase de Aceitação da Alta Direção para a Fase Aceitação da Gerência, foi aplicação de treinamento e instrução em gerenciamento de projetos dos coordenadores de projetos.

Gráfico 8 - Instituição H

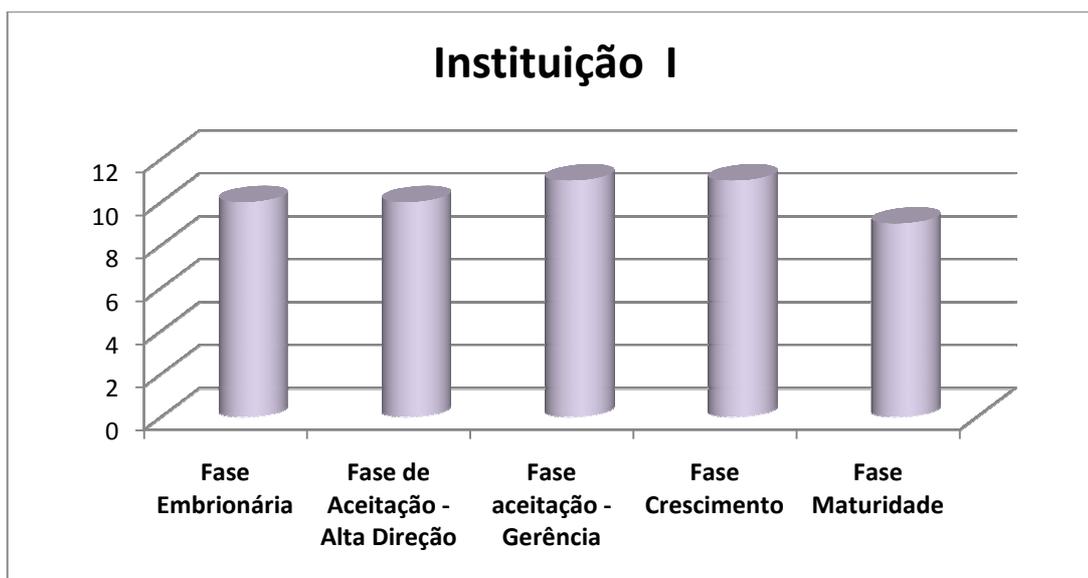


Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

4.2.9 Instituição I

Nota-se que, diante dos dados apresentados no gráfico, a instituição cumpriu com exatidão as exigências da Fase do Nível 2 do modelo PMMM.

Gráfico 9 - Instituição I



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Podemos mencionar as repostas referente à maturidade e crescimento da Fase 2, onde foram abordadas questões sobre controle de dados financeiros, implantação de *software*, identificação de metodologia, compromisso com o planejado e gestão

de documentos, por meio da elaboração de relatórios, a Instituição I pontuou com valores igual ou superior a dois, portanto, reafirma que a instituição encontra-se no Nível 3 Metodologia Singular do modelo de Kerzner (2001).

4.2.10 Instituição J

Primeiramente para justificar a Fase da Instituição J, deve-se retomar o comentário realizado pelo entrevistado na questão 1, que pergunta se a instituição reconhece a necessidade de gestão de projetos e teve como resposta do entrevistado não interesse no assunto.

Gráfico 10 - Instituição J



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

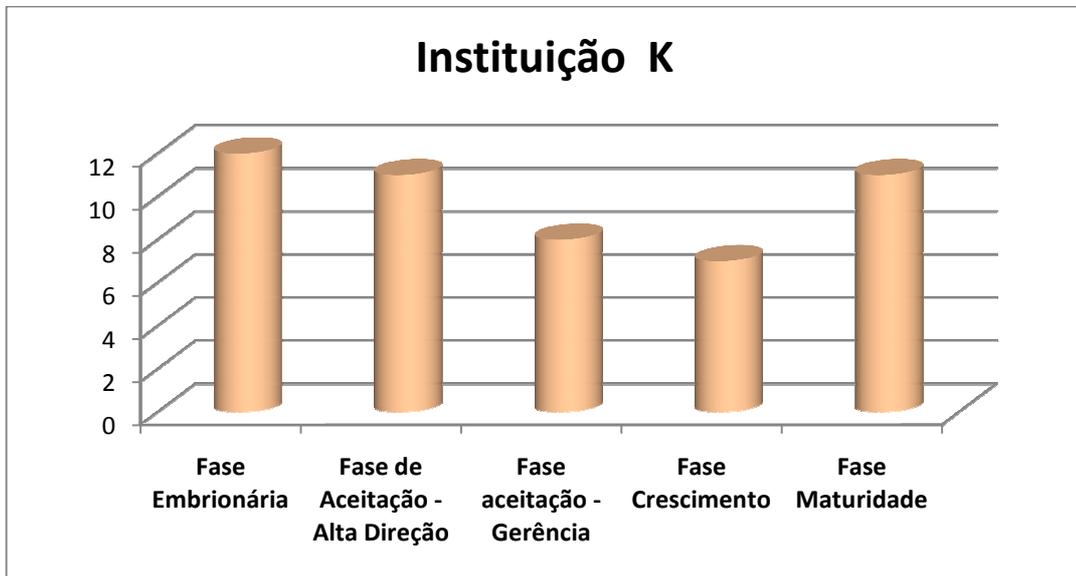
Diante do exposto, a organização encontra-se no Nível 02 Fase Embrionária do modelo PMMM.

4.2.11 Instituição K

Em seu ciclo de vida, a Instituição K encontra-se, no presente momento, no Nível 3 do modelo de Kerzner (2001). No entanto, nas questões relacionadas à Fase de Crescimento, a Instituição poderia obter um resultado melhor, pois quando

questionada sobre metodologia e desvios de escopo, a mesma sinalou como resposta o número 1 (concordo parcialmente).

Gráfico 11 - Instituição K



Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

Conforme identificação dos Níveis e Fases de cada uma das empresas participantes do estudo, um dos objetivos da pesquisa foi cumprido conforme resumo apresentado na Tabela.

Tabela 23 - Nível e Fase por Instituição pesquisada.

ONG/OSCIP	Nível	Fase
Instituição A	2	Embrionária
Instituição B	2	Aceitação da Alta Direção
Instituição C	1	-
Instituição D	3	-
Instituição E	1	-
Instituição F	2	Crescimento
Instituição G	2	Aceitação da Alta Direção
Instituição H	2	Aceitação da Alta Direção
Instituição I	3	-
Instituição J	2	Embrionária
Instituição K	3	-

Fonte: produzido pelo autor - pesquisa realizada em junho de 2011.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A problemática que gerou o estudo foi respondida conforme conclusões abaixo: Percebeu-se que há dois grupos bem divididos de instituições do terceiro setor no Distrito Federal, o primeiro que está apto a gerenciar projetos e que busca um constante aprimoramento em ferramentas de gerenciamento de projetos e o segundo grupo que não se encontra preparado para gerenciar projetos. No entanto, a maioria das instituições pesquisadas encontra-se no Nível 2 Linguagem Comum do modelo PMMM.

Este segundo grupo deve se preocupar em aprofundar os conhecimentos nas melhores práticas em gerenciamento de projetos para que, assim, promova um crescimento da cultura de gestão de projetos como estratégia da organização.

Quando se analisou os objetivos específicos do estudo, notou-se que as práticas em gerenciamento de projetos adotadas pelas instituições do terceiro não são as melhores, conforme orientação do PMI. As instituições que alcançaram maiores pontuações em cada Fase de maturidade foram as que adotaram as melhores práticas e possuem seus processos padronizados com uma metodologia de gestão bem definida.

As principais dificuldades em gerenciamento de projetos evidenciadas na pesquisa foram:

- Baixo conhecimento em gerenciamento de projetos;
- Criação e formalização de uma metodologia singular em gestão de projetos;
- Definição de cursos e palestras para os responsáveis em gerenciamento de projetos para que o conhecimento da disciplina de gestão de projetos seja mais difundido e nivelado entre os envolvidos.
- Preocupação em implementação de soluções de TI para planejamento e controle dos resultados na condução dos projetos.
- Baixo conhecimento nas áreas de escopo e planejamento;
- Reconhecer o gerenciamento de projetos como profissão.

A apresentação do nível de maturidade em que cada Instituição se encontra foi apresentada e sugere que as instituições aprofundem o conhecimento em cada questão levantada nesta pesquisa, pois assim entrarão em um ciclo de auto-conhecimento que poderá acelerar os passos na evolução do Nível de Maturidade.

Morais (2010), ao discutir a questão das dificuldades de migrar metodologias usuais em gerenciamento de projetos, afirma que:

“É necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para a elaboração e monitoramento, que compreenda tais processos não apenas como instrumentos de definição de metas e acompanhamento de cronograma e fluxo de caixa, com vistas em captação de recursos e posterior prestação de contas aos financiadores; mas sim como excelentes ferramentas de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão de projetos, em especial na área social.”

Esta problemática é atribuída principalmente ao tentar inserir a cultura de gerenciamento de projetos dentro das instituições. O assunto de cultura ficou latente em quase todas as questões da pesquisa, pois evidenciou-se a dificuldade por parte de alguns profissionais em inserir a disciplina de gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

ABONG, Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. ONGs no Brasil. Disponível em: < <http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18>>. Acesso em: maio/2011.

BARNARD, C. I. **The functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, São Paulo: ABEPRO, v.15, n.3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.

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, p. 260-271, 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro; JUNIOR, Roque Rabechini; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula e LAURINDO, Fernando Bardin. **Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos**. Revista de administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 40, n3, p. 289-300, trimestral junho/agosto/setembro 2005.

CHICARINO, Gustavo Zanardi. **O uso do Mind Map como ferramenta de gestão de projetos em áreas de consultoria e desenvolvimento de negócios e produtos**. 2005. 118 f. Monografia (apresentada ao final do curso de pós-graduação stricto sensu em administração_ - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de Projetos – uma reflexão histórica**. Revista de Administração de Empresas – ERA. São Paulo, v. 27, n. 1,; ARTIGOS, 1987.

Fiorini, S. T., Staa; A. V. and Baptista, R. M. **Engenharia de software com CMM**. Editora Brasport, Rio de Janeiro, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ED. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRAY, R.J. **Organizational Climate and Project Success**. *International Journal of Project Management*, n. 19, p. 103-109, 2001.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 2004.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª ED. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J. Jr. **Project Management: a managerial approach**, ed. 4. New York: John Wiley & Sons, 2000.

MULLER, Ralf; TURNER, J. Rodney. **Project – Oriented Leadership**. Cap. 2 MPG Books Group, UK. 2010.

PATAH, L.A.; CARVALHO, M.M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. In: ENEGEP XXII, 2002, Curitiba. Porto Alegre: ABEPRO, p. 1-8.

PATAH, L.A.; CARVALHO, M.M. **O processo de escolha de estruturas de gerenciamento de projetos em empresas**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9, 2002, Bauru. SIMPEP IX. Bauru: UNESP, p. 1-11.

PMBok® Guide – **Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body knowledge**. Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), 2008.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)**, ed. 2000, Project Management Institute, Inc.

PMI, Project Management Institute (2003). **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Project Management Institute, Inc.

PMI, Project Management Institute (2008). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. 4rd edition. Project Management Institute, Inc.

PMI, Project Management Institute (2011). **PMI Today (28 de fev. 2011)**. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Publications-PMI-Today.aspx>>. Acesso em: junho/2011.

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**, Ed. 2. Belo Horizonte: EDG, 2003.

RIBEIRO, Marco A. Kappel. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Project Management Institute Journal, Rio Grande do Sul, Brasil, n.8, p. 4, 2004.

SZAZI, E. (org.) et al. **Terceiro Setor – Temas Polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

TURNER, J. R.; MULLER, R. On the nature of the project as a temporary organization, **International Journal of Project Management**, v. 21 p. 1-8, 2003.

VARGAS, Ricardo. **Virtual Project management Office: rompendo as barreiras geográficas em projetos (2002)**. Disponível em: <<http://www.aec.com.br/vpmo>>. Acesso em: maio/2011.

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático de Plano de Projeto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERGARA, Sylvia. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLTOLINI, R. **Marketing, uma ferramenta útil para o terceiro setor**. In: **Terceiro Setor - Planejamento e Gestão**. São Paulo: SENAC, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A Questionário de Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos

Protocolo de Questionário - Baseado no Modelo PMMM: Nível 02 de Maturidade - Fases do Ciclo de Vida.

Perfil do Entrevistado

Nome:

Cargo/Função atual:

Tempo na Função atual:

Tempo na empresa:

Sessão I – Avaliação da maturidade em gestão de projetos

Nas páginas você encontrará 20 questões que o ajudarão a definir o grau de maturidade que, segundo a sua avaliação e percepção, sua empresa atingiu. Abaixo de cada questão, você deverá assinalar o número correspondente a sua avaliação / percepção, segundo a legenda exibida a seguir:

{-3}: Discordo totalmente

{-2}: Discordo

{-1}: Discordo parcialmente

{0}: Sem opinião

{+1}: Concordo parcialmente

{+2}: Concordo

{+3}: Concordo Totalmente

A pontuação para cada uma das questões varia de {-3} a {+3} e será posteriormente utilizada para a avaliação dos resultados. Dessa forma, solicita-se que o entrevistado marque com um "X" a resposta para cada uma das 20 questões apresentadas a seguir. Seja, por favor, o mais honesto possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera **correta**, não aquela que você desejaria ou imaginaria que fosse a mais adequada.

Questão 01

Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão02

Minha organização tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 03

Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a gerência sênior.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 04

Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza o conhecimento de fases ou ciclo de vida de um projeto.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 05

Os membros das áreas estratégicas como presidentes e diretores apóiam ostensivamente a gestão de projetos por meio de palestras, cursos, artigos e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 06

Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 07

Nossos gestores de áreas de níveis médio e inicial apóiam por completo e de forma ostensiva o processo de gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 08

Minha organização faz o possível para minimizar os desvios de escopo (por exemplo, mudança de escopo ou redefinição da extensão do escopo) em nossos projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 09

Nossos gestores de área estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 10

Os coordenadores de projetos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios de gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 11

Minha organização selecionou um ou mais *software* para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 12

Nossos gestores de área de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 13

Nossos coordenadores de projetos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como patrocinadores ("*sponsors*") em determinados projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 14

Nossos coordenadores de projetos reconhecem ou identificam as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões (demais unidades de *Lighting*) do nosso empreendimento.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 15

Minha organização conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de *follow-up*.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 16

Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (por exemplo, mais do que um ou dois cursos de capacitação) para aperfeiçoamento das qualificações de nossos colaboradores em gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 17

Nossos coordenadores de projetos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 18

Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas com tarefa de tempo parcial ou, quando requerido, tempo integral.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 19

Nossos gestores de área e nível médio estão dispostos a liberar seus funcionários para o treinamento em gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Questão 20

Nossos diretores têm demonstrado disposição para mudança na maneira tradicional de conduzir a organização para chegar à maturidade em gestão de projetos.

Discordo Totalmente {-3} {-2} {-1} {0} {+1} {+2} {+3} **Concordo totalmente**

Se desejar, utilize o espaço abaixo para fazer comentários, críticas e sugestões.

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

FORMULAÇÃO PARA APURAÇÃO DA PONTUAÇÃO POR FAZES DE CICLO DE VIDA

Para cada uma das questões (questões de número 1 até 20) da Sessão I você assinalou uma resposta com seu respectivo valor de pontuação, variando de {-3} até {+3}. Nos espaços apropriados, indicados nas tabelas a seguir, favor transcrever o valor assinalado ao lado do número correspondente às questões respondidas.

Fase Embrionária

Número da questão	Valor da pontuação
#1	_____
#3	_____
#14	_____
#17	_____
Total	_____

Fase Aceitação – Alta Direção

Número da questão	Valor da pontuação
#5	_____
#10	_____
#13	_____
#20	_____
Total	_____

Fase Aceitação - Gerencia

Número da questão	Valor da pontuação
#7	_____
#9	_____
#12	_____
#19	_____
Total	_____

Fase Crescimento

Número da questão	Valor da pontuação
#4	_____
#6	_____
#8	_____
#11	_____
Total	_____

Fase Maturidade

Número da questão	Valor da pontuação
#2	_____
#15	_____
#16	_____
#18	_____
Total	_____