



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

HEVERSON DE ALMEIDA BRAGA

**A ADÊRENCIA AO MODELO DE MATURIDADE COMO FATOR DE  
APERFEIÇOAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE  
ENTIDADES PÚBLICAS**

Brasília – DF

2012

HEVERSON DE ALMEIDA BRAGA

**A ADÊRENCIA AO MODELO DE MATURIDADE COMO FATOR DE  
APERFEIÇOAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE  
ENTIDADES PÚBLICAS**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Mac Amaral Cartaxo

Professor Co-Orientador: Dr. João Batista Drummond Camara

Palmas – TO

2012

Braga, Heverson Almeida.

A aderência ao modelo de maturidade como fator de aperfeiçoamento da administração de projetos de entidades públicas / Heverson de Almeida Braga. – Palmas, 2012.

97 f. : il.


Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Msc. Carlos André de Melo Alves, Departamento de Administração.

1. Gestão de Projetos. 2. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 3. Escritório de Projetos. I. Título.



7,5 cm



12,5 cm

**HEVERSON DE ALMEIDA BRAGA**

**A ADÊRENCIA AO MODELO DE MATURIDADE COMO FATOR DE  
APERFEIÇOAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE  
ENTIDADES PÚBLICAS.**

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

**HEVESON DE ALMEIDA BRAGA**

Dr. João Batista Drummond Camara  
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Palmas 14 de abril de 2012

Dedico esta monografia a meus pais Helvécio de Almeida Braga e Elisabeth de Almeida Braga e a meus irmãos Helve de Almeida Braga e Michelle de Almeida Braga.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram e participaram da minha vida acadêmica e para o desenvolvimento deste trabalho. A Deus a sabedoria, serenidade, coragem e oportunidades. A todos que apoiaram, acreditaram, estimularam e contribuíram, de alguma maneira, família e amigos, para minha formação e evolução tanto como profissional como pessoa.

“A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos”.

METCALFE e RICHARDS

“O único homem que está isento de erros, é aquele que não arrisca acertar.” Albert Einstein

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.” Albert Einstein

## RESUMO

A pesquisa tem por objetivo caracterizar o grau de estrutura de gestão de projetos das organizações públicas do estado do Tocantins em relação ao modelo de gestão de projetos proposto pela literatura. A fim de atingir esse objetivo, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os assuntos pertinentes ao tema, bem como foram feitas entrevistas com diferentes organizações do setor público do estado. Na pesquisa bibliográfica foram abordados conceitos apresentados por Kerzner, Prado, CMMI e PMBok, por serem considerados os principais autores da área. Pode-se concluir que as organizações objetos de estudo possuem grau muito baixo de adequação de suas estruturas mostrando estar em um patamar inicial de desenvolvimento quando comparadas com empresas pesquisadas pelo PMI – Capítulos Brasileiros e pela Pesquisa de Maturidade Brasil 2010 – MPCM.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Escritório de Projetos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Transformação em oportunidades em projetos.....	18
Figura 2 - Influências da estrutura organizacional nos projetos. ....	21
Figura 3 - Representação do Escritório de Projetos.....	27
Figura 4 - Níveis de maturidade do modelo CMMI (SEI).....	31
Figura 5 - Níveis de maturidade do modelo PMMM. ....	32
Figura 6 - Dimensões da maturidade Organizacional do modelo OPM3.....	34
Figura 7- Elementos do modelo de maturidade OPM3 do PMI. ....	36
Figura 8 - Modelo de maturidade OPM3. ....	37
Figura 9 - Níveis do Modelo Prado MMGP.....	38
Figura 10 - Níveis do Modelo Prado MMGP.....	40
Figura 11 - Característica dos cinco níveis de maturidade e expectativas de sucesso. .....	40
Figura 12 - Perfil de aderência a cada nível. ....	49
Figura 13 - Fórmula de avaliação final da maturidade. ....	49
Figura 14 - Perfil de aderência às dimensões. ....	50
Figura 15 - Aderência as dimensões por tipo de organização – Pesquisa de maturidade 2010. ....	53
Figura 16 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP da organização A. ....	54
Figura 17 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP – da organização B. ....	54
Figura 18 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP da organização C. ....	54
Figura 19 - Habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerente de projetos. .....	56
Figura 20 - Maturidade versus tempo de uso das funções de gerente de projetos...58	58
Figura 21 - Maturidade versus tempo de uso da função comitê.....58	58
Figura 22 - Maturidade versus tempo de uso da função PMO. ....61	61
Figura 23 - Grau de utilização de ferramentas integradas de gestão de projetos. ....63	63
Figura 24 - Maturidade Media Brasil entre 2005 e 2010. ....69	69
Figura 25 - Maturidade Media Brasil entre 2005 e 2010 por segmento.....69	69
Figura 26 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização A. ....	70
Figura 27 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização B. ....	70
Figura 28 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização C. ....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das empresas pesquisadas.....	45
Quadro 2 - Frequência das iniciativas relacionadas a gestão de projetos. ....	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CMMI - Capability Maturity Model Integration

CMM - Capability Maturity Model

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

EP – Escritório de Projetos

ISO - International Organization for Standardization

IPPD - Desenvolvimento Integrado de Processo e Produto

MEC – Ministério da Educação

OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model

PMMM - Project Management Maturity Model

PMO - Project Management Office

SEI - Software Engineering Institute

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Contextualização.....	12
1.2. Formulação do problema .....	13
1.3. Objetivo Geral .....	15
1.4. Objetivos Específicos.....	16
1.5. Justificativa .....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Planejamento Estratégico .....	17
2.2. Estrutura Organizacional.....	19
2.3. Gestão de Projetos .....	22
2.4. Projetos.....	23
2.5. Gerente de Projetos.....	25
2.6. Escritório de Projetos .....	26
2.7. Metodologia em gestão de Projetos.....	28
2.8. Maturidade em Gestão de Projetos.....	28
2.9. Capability Maturity Model Integration (CMMI®) .....	30
2.10. Project Management Maturity Model (PMMM) .....	32
2.11. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) .....	33
2.12. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).....	37
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	42
3.1. Caracterização da organização, setor ou área .....	45
3.2. População e Amostra.....	45
3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	46
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	50
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	52
4.1. Alinhamento Estratégico .....	52
4.2. Competência Comportamental .....	55
4.3. Estrutura Organizacional.....	56
4.4. Metodologia .....	61
4.5. Informatização .....	63
4.6. Competência técnica e contextual .....	64
4.7. Desempenho e Resultados.....	65
4.8. Maturidade em gerenciamento de projetos.....	67
4.9. Excelência em gestão de projetos .....	71
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	72
APÊNDICES.....	84
1. Dados da Empresa.....	84
2. Dados do Entrevistado .....	84

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma contextualização para o tema de pesquisa, donde derivará uma visualização situacional do problema ou pressupostos que norteiam a pesquisa. Serão vistos os objetivos da pesquisa, seu desenvolvimento envolvendo vários aspectos e considerações.

### 1.1. Contextualização

Conforme Promon (2011), a velocidade das transformações tecnológicas, sociais e econômicas no cenário mundial tem impactado as organizações, as quais têm que se manter flexíveis e dinâmicas diante desses novos desafios; esse cenário tem levado as organizações a estruturarem-se para dar respostas enérgicas, flexíveis e inovadoras, dada à exigência de mercados cada vez mais disputados.

Conforme afirma Costa (2011), percebe-se o surgimento da nova economia na qual a informação é a principal característica e aspecto principal para que as organizações entendam o ambiente competitivo no qual estão inseridas.

Na concepção de Castells (1999 apud Freire, 2001), a nova economia é informacional, pois a produtividade e a competitividade estão ligadas diretamente à capacidade do agente gerar, processar e aplicar eficientemente a informação, a qual se configura como um ativo de valor para organização que tem que ser gerenciada.

De acordo com Boure e Carvalho (2005), as principais iniciativas nas organizações para agregar valor e obter vantagem competitiva têm sido realizadas por meio do gerenciamento de projetos, ou seja, a gestão de projetos está se consolidando entre os modelos de administração como mecanismo de transformação da estratégia da organização em ação, transformando fatores mais relevantes e provendo velocidade, robustez, consistência e excelência operacional.

Como forma de aprimorar o gerenciamento de projetos, os modelos de maturidade de gestão de projeto vêm obtendo notoriedade e cada vez mais são feitos esforços para desenvolver competências organizacionais no gerenciamento de projetos (NORO, 2006).

Pode-se dizer que a opção pelo gerenciamento de projetos já está sendo vista como uma competência essencial e em alguns casos distintiva para as organizações e também como vantagem competitiva que irá diferenciá-las das outras, mostrando como quer ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para seus clientes (MELLO, 2011).

Para Dinsmore (2003), a área de gerência de projetos vem recebendo uma atenção cada vez maior por parte das organizações, merecendo assim posição de destaque nas mesmas; prova disso é o crescente número de organizações que aderem à gestão orientada a projetos, ou seja, focada em projetos.

Os projetos, por sua vez, a cada dia tornam-se maiores e mais complexos, sendo a gestão de projetos aplicada por organizações das mais diversas áreas de atuação, inclusive na esfera pública, e tem sido primordial para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior eficiência ao gerenciamento de projetos (PARREIRAS, 2011).

Conforme Kerzner (2006) a maturidade em gerenciamento de projetos como desenvolvimento de sistemas e processos, aumenta a probabilidade de sucessos dos projetos.

Pode-se conceber que tanto o gerenciamento de projetos quanto a maturidade em gerenciamento de projetos se evidenciam como de grande importância para as empresas, pois a primeira suportando a estratégia e o negócio e estado associada às crescentes transformações; e a segunda por esta preocupada com melhoria contínua dos processos.

Conforme Pestana e Valente (2011), a aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidade em gerenciamento de projetos no setor público é ainda recente, porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforça a importância dessa prática em todas as esferas do poder público.

## **1.2. Formulação do problema**

De acordo com Firmino (2005), o processo evolutivo da sociedade acontece por meio de várias mudanças geradas constantemente, pelos mais variados

motivos, anseios e expectativas da sociedade, sendo que o conceito de projeto descreve uma importante ferramenta para implementação de mudanças, visto que, por meio dos projetos, as mudanças podem acontecer de modo planejado e controlado, com objetivos e expectativas bem definidos, com escopo, tempo e custo programados previamente.

Prossegue este autor afirmando que novas formas de gestão e de modelos organizacionais, bem como novas abordagens de gerenciamento de projetos têm oferecido métodos e ferramentas para esse desafio de gerir conhecimento e recursos, integrando interesses do cliente, empresa, sociedade e meio ambiente.

Um fato importante no gerenciamento de projetos ocorreu em 1969, em Pensilvânia, Estados Unidos da América (EUA), onde surgiu a organização *Project Management Institute* (PMI), fundada por um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos que consideravam que o compartilhamento das informações dos processos e das discussões dos problemas comuns em projetos geraria o aperfeiçoamento de sua gestão; o PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos atualmente (PMI, 2011).

No contexto brasileiro, o gerenciamento de projetos passou a estar presente de forma mais tangível na administração pública a partir da introdução do Plano Plurianual (PPA) na estrutura da gestão pública (instituído pela Constituição Federal de 1988, art. 165, I, e § 1º), consistindo-se de uma lei específica, elaborada pelo Poder Executivo e apresentada ao Poder Legislativo no primeiro ano de cada ciclo governamental, estabelecendo diretrizes gerais do Governo (MELLO, 2011, p. 2).

Na esfera judiciária da administração pública, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), durante o 4º Encontro Nacional do Judiciário, no Rio de Janeiro institui as metas prioritárias para o judiciário a serem implantada no ano de 2011; entre as quatro metas instituídas para todo judiciário, inclui-se a meta de criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica, o que mostra a importância dada à gerência de projetos pela administração pública como instrumento de consolidar as ações estratégicas (CNJ, 2011).

O uso do Plano Pluri Anual (PPA) como instrumento de planejamento tornou-se um dos temas centrais da administração, configurando-se o PPA em um marco no

direcionamento e planejamento das ações a serem realizadas pela administração pública, pois define quais serão os programas e projetos prioritários daquela gestão (MELLO, 2011).

Segundo o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), a utilização do gerenciamento de projetos, baseado nas práticas, conceitos e definições estudadas no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, apresenta-se como um grande diferencial estratégico para o poder público no Brasil e no mundo, desta forma o Estado precisa criar estruturas, assim como capacitar profissionais com conhecimento em gerência de projetos, que permitam a identificação clara dos objetivos e benefícios dos projetos que deseje implantar (CNMP, 2011).

De acordo com o Banco Mundial, habilidades em gerenciamento de projetos são cruciais para a gestão efetiva de projetos, programas e portfólio (MELLO, 2011).

É de fundamental importância a adoção padronizada de padrões, políticas e procedimentos integrados para a gestão de projetos governamentais, salientando-se também que o nível de maturidade em gerenciamento de projeto apontado pela literatura é um fator que influencia o sucesso ou o fracasso na gerência de projetos pelas organizações (Ávila, 2011).

Isto conduziu o pesquisador a se interessar pela realização de uma investigação científica com base no seguinte problema de pesquisa: “Como a aderência a modelo de maturidade pode aperfeiçoar a administração de projetos de entidades públicas?”.

### **1.3. Objetivo Geral**

Evidenciar formas de aperfeiçoar o grau de desenvolvimento da administração de projetos de entidades públicas do Estado do Tocantins em relação a modelo de maturidade proposto pela literatura acadêmica.



## 1.4. Objetivos Específicos

- Comparar a gestão de projetos realizada por entidades públicas do estado do Tocantins com propostas da literatura acadêmica;
- Identificar o nível de desenvolvimento da gestão de projetos nas empresas pesquisadas;
- Identificar as dificuldades percebidas na gestão de projetos nas entidades pesquisadas;
- Apresentar propostas de melhoria para a gestão de projetos nas empresas pesquisadas.

## 1.5. Justificativa

Tendo em vista a importância da gestão de projetos na implementação do planejamento estratégico das entidades públicas do Estado do Tocantins, a fragilidade de gestão das empresas no Brasil e a dificuldade de encontrar literatura focada na gestão de projetos em empresas públicas, este estudo visa a contribuir com o desenvolvimento do setor público, ensejando que os resultados sirvam de base para a melhoria de sua gestão.

O estudo do gerenciamento de projetos aplicado às instituições públicas possui potencial para contribuir com o alcance dos objetivos do planejamento estratégico de tais entidades, bem como com a prestação de melhores serviços aos cidadãos.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam vir a contribuir para o incremento do conhecimento relativo à sistematização da avaliação do grau de maturidade nos ambientes organizacionais pesquisados, com vistas a contínuo aperfeiçoamento.

Este estudo pode tornar-se relevante para os integrantes do ramo da administração pública em geral, especialmente para os que buscam desenvolver competência em gerenciamento de projetos voltado à melhoria dos produtos e/ou serviços.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão abordados os conceitos de planejamento estratégico, estrutura organizacional, projetos, programa, portfólio com vistas a estudar a aderência ao modelo de maturidade de projetos como fator de aperfeiçoamento da administração de projetos de entidades públicas.

### **2.1. Planejamento Estratégico**

De acordo Peleteiro (2011, apud Drucker, 2003) o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retro alimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas; ressalta ainda, que o processo da gestão do planejamento estratégico envolve a definição do negócio, missão e visão da organização, análise de ambiente interno e externo, formulação de estratégias e implementar projetos e controlar (PELETEIRO, 2011).

O planejamento organizacional impacta o projeto por meio de uma priorização de projetos baseada em risco, financiamento e no plano estratégico da organização (PMI, 2008, p. 13).

Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o planejamento estratégico de uma organização, ou seja, os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, no contexto de um planejamento estratégico (PMI, 2008, p.16).

Conforme Kerzner (2006, p. 160), pode-se descrever o planejamento estratégico como sendo “o processo de elaborar e implementar decisões sobre o futuro da organização, ou seja, consiste em decidir para onde se pretende avançar, que decisões devem ser tomadas e quando elas devem ser executadas para se atingir o objetivo visado”.

Segundo Rezende (2008, p. 18) o planejamento estratégico “é o processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégia e ações da organização”.

De acordo com Promon (2011, p. 3), “as ações de implantação do planejamento estratégico por meio das ações estratégicas sempre podem ser traduzidas em projetos e administradas como tal, tendo de ser gerenciados e avaliados quando ao prazo, escopo, custo e qualidade definida”.

Conforme Bour e Carvalho (2005, p. 1), “as principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, por meio de projetos organizacionais”.

De acordo com Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009, p. 1-2):

os projetos envolvem mudança - a criação de algo novo ou diferente - e possuem um início e término, os projetos se caracterizam como empreendimentos exclusivos, que são compostos por atividades interdependentes, que criam entregas, que são delimitados por fatores como tempo, escopo e custo. O ritmo desses esforços de transformação vem aumentando nas organizações, tem que atuar de forma mais dinâmica nesse cenário, o único modo das organizações sobreviverem e crescerem neste mundo moderno é gerenciar os projetos de forma eficaz e eficiente.

A figura 1 ilustra a transformação de oportunidades organizacionais em ações estratégicas e sua implementação em projetos.



Figura 1 - Transformação em oportunidades em projetos  
Fonte: PROMON( 2011, p. 3)

Desta forma, pode-se perceber o projeto como instrumento de implementação de uma ou mais estratégias, tendo sempre o objetivo de levar a empresa de um determinado posicionamento presente para outro mais vantajoso no futuro (PROMON, 2011, p. 4).

O ciclo de elaboração de estratégia, ação, análise de viabilidade, projeto e implementação são repetidos para cada nova oportunidade de mudança organizacional (PROMON, 2011, p. 4).

Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização; os projetos, programas ou portfólios são instrumentos de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico (PMI, 2008, p. 16).

A gestão de projetos não é mais percebida como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das organizações trata-se de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes (KERZNER, 2006, p. 8).

De acordo com o PMI (2008, p. 13) o planejamento organizacional pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócio de negócios ou tipos gerais de projetos, desta forma o planejamento estratégico projeta o foco das ações que a organização entende como prioritário, ou seja, os projetos que serão implementados, assim ele despenderá seus recursos a esses projetos a fim de atingir as metas almejadas.

Para Andion e Fava (2011, p.1),

o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, o planejamento organizacional pode ser desmembrado em nível estratégico, tático e operacional, onde o nível operacional tem foco maior no detalhamento da implantação das ações, nesse caso, o planejamento passa para implementação dos planos de ação, essas ações podem ser delegadas a uma unidade organizacional, e as mesmas podem ser gerenciadas por meio de projetos.

## **2.2. Estrutura Organizacional**

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002, p. 3), estrutura organizacional pode ser definida como “o resultado do processo pelo qual a autoridade é distribuída; as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado”, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dentro do conceito de Estrutura Organizacional os mencionados autores (VASCONCELLOS, HEMSLEY, 2002) chamam a atenção para o conceito de departamentalização, o qual conceitua como o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados; tais unidades são a seguir agrupadas em unidades maiores, sucessivamente até o nível mais alto da organização.

Para Griffi (2007), a criação de uma estrutura e de uma configuração empresarial que conectem os elementos da organização é uma das principais medidas para gerenciar um negócio de forma eficiente e eficaz, definindo os seguintes elementos como fundamentais para configurar uma organização:

- especialização no trabalho - é o grau de subdivisão de uma tarefa. Com o crescimento da empresa contratam-se mais pessoas que desempenham múltiplas funções e com isso aumentou a necessidade de especialização;
- departamentalização - é o agrupamento de tarefas segundo uma disposição lógica;
- relações hierárquicas - cuja finalidade é definir a cadeia de comando e a extensão da supervisão;
- delegação de autoridade - autoridade e o poder legitimado pela organização que pode ser realizado por meio de delegação de autoridade em que o superior repassa uma parte de sua responsabilidade para um de seus funcionários; outra forma é por meio de descentralização no qual a organização delega autoridade ou responsabilidade por meio de sua estrutura;
- coordenação de atividades - trata-se da conectividade das atividades, ou seja, instalação de sistemas e desenvolvimento de processos para que a organização possa executar e monitorar as atividades.

De acordo com o PMI (2008, p. 31), a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.

PMI (2008, p. 32) classifica os tipos de estruturas organizacionais como funcional, matricial (fraca, balanceada ou forte) e projetizada:

- na estrutura funcional não há o papel de gerente de projetos;
- as organizações matriciais são uma combinação de características das organizações funcionais e projetizadas - neste contexto, as matrizes fracas têm muitas características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com o de um coordenador ou facilitador do que um gerente de projetos propriamente dito. Já nas matrizes fortes possuem muitas das características da organização projetizada e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral;
- em organizações projetizadas, os integrantes da equipe se reportam ao gerente de projeto que tem grande independência e autoridade, a maior parte dos recursos da organização está alocada a projetos.

Segue ilustrada na figura 2 uma estrutura comparativa entre os tipos de estruturas organizacionais e sua influência no gerenciamento de projetos (PMI, 2008, p. 31).

<b>Estrutura da organização</b> <b>Características do projeto</b>	<b>Funcional</b>	<b>Matricial</b>			<b>Por projeto</b>
		<b>Fraca</b>	<b>Balanceada</b>	<b>Forte</b>	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 2 - Influências da estrutura organizacional nos projetos.  
Fonte: PMI (2008, p.31)

Assim como os projetos são únicos, as organizações em que são executados também o são, elas possuem estilos e cultura próprios que influenciam o modo como o trabalho do projeto é conduzido; a forma para determinar o tipo de organização em que se trabalha é avaliar quanta autoridade a alta administração pretende delegar aos gerentes de projetos (PMI, 2008, p. 31).

De acordo com PMI (2008, p. 32):

- a estrutura funcional é hierárquica, em que cada funcionário possui um superior bem definido, os funcionários são agrupados por especialidade, o gerente de projetos praticamente não tem autonomia, os recursos são escassos e a equipe que participa do projeto divide seu tempo com outras atividades pertinentes ao departamento e não ao projeto;
- a estrutura matricial pode ser categorizada em matricial fraca, balanceada e forte, onde o nível de poder do gerente de projeto tende a ser maior na matricial forte do que na matricial fraca.

Ainda segundo o PMI (2008) na estrutura por projetos os membros da equipe são alocados para cada projeto, a maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.

## 2.3. Gestão de Projetos

Para Verzu (2000), a gestão de projetos não é nova; as grandes obras das antigas civilizações, tais como, as pirâmides do Egito, os jardins suspensos da Babilônia, o templo de Salomão, o Coliseu, etc., certamente necessitaram de coordenação e planejamento.

Chicarino (2005) relata que desde a década de 1990 a complexidade dos projetos vem aumentando e com isso a exigência de maior capacitação de gestão por parte das organizações e responsáveis.

O PMI (2008, p. 12) conceitua que o gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”; diz ainda que o gerenciamento de projetos consiste em aplicar e integrar os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2008, p. 46-62):

- o grupo de processos de iniciação consiste nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal;
- no grupo de processos de planejamento são realizados processos para estabelecer o escopo total do esforço, definir os objetivos e desenvolver o curso de ação necessária para alcançar esses objetivos;
- já o grupo de processo de execução foca no processo pra concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto, envolve coordenar pessoas e recursos e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com os planos de gerenciamento do mesmo;
- o grupo de processos de monitoramento e controle agrupa os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificando todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- por último o grupo de processo de encerramento engloba os processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais.

Ainda de acordo com o PMI (2011), gerenciar um projeto inclui identificação das necessidades; estabelecimento de objetivos claros, alcançáveis e mensuráveis; balanceamento das demandas; adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Kerzner (2006) afirma que a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Para Pfeiffer (2005), gerenciamento de projetos é uma atuação sistemática, porém ao mesmo tempo adaptável e ágil para manejar todos os aspectos relevantes à realização do mesmo; a gestão é necessária, desde a concepção, passando pelo planejamento e implementação, até a sua avaliação final.

De acordo com a International Organization for Standardization (2000, p. 3), a gestão de projetos é a junção das atividades de planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos.

Segundo (Heldman, 2009), o gerenciamento de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto.

A partir das definições apresentadas pode-se conceber que a gestão de projetos abrange um conjunto de atividades que incluem planejar, executar e acompanhar o progresso e o desempenho do projeto.

## **2.4. Projetos**

De acordo com PMI (2008, p. 11), um projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”; a partir dessa definição pode-se entender que um projeto de data de início e fim, e o término do projeto é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. .

Conforme Pfeiffer (2005, p. 30), projeto “é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com a responsabilidade de execução definidas, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, em um prazo de tempo limitado e com recursos específicos”. Um projeto geralmente é caracterizado por criar algo novo.



Kerzner (2006) concebe a idéia de que projetos são empreendimentos que possuem objetivos bem delimitados, consomem recursos e operam sob pressão de prazos, custos e qualidade; nessa linha de raciocínio os projetos são atividades exclusivas de uma instituição que afim a desenvolver um produto ou serviço único.

De acordo com ISO (2000, p. 2), um projeto “é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

O Governo Federal (2008-2011 p. 45, 55) definiu como projeto o seguinte conceito: projeto e o instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo.

De acordo com o PMI (2008) o gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração dos 42 (quarenta e dois) processos agrupados em 5 (cinco) grupos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e divididos em 9 (nove) áreas do conhecimento em gerenciamento que são: gerenciamento de integração do projeto, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

Em organizações de gerenciamento de projetos maduras, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios (PMI, 2008).

Segundo Heldman (2009), portfólio são coleções de programas e projetos que apóiam metas ou objetivos de negócio específicos, o gerenciamento de portfólio abrange o gerenciamento das coleções de programas, projetos, outros trabalhos e às vezes outros portfólios.

Conforme PMI (2008, p. 14), um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos.

Ainda de acordo com o PMI (2008, p. 14), o gerenciamento de portfólio consiste no gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, concentra-se em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais.

Na concepção de Prado2 (2009) o gerenciamento de portfólio de projetos visa a maximizar a contribuição dos projetos ao bem-estar e sucesso da organização.

Segundo o (PMI, 2008, p. 15), um programa é concebido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

De acordo com Heldman (2009, p. 8), programas são grupos de projetos relacionados que são gerenciados usando-se as mesmas técnicas, de modo coordenado.

O Governo Federal (2008-2011, p. 43) define programa como o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.

Segundo Prado2 (2009) os programas são identificados na etapa de alinhamento estratégico, e o conjunto de projetos, um programa pode estar, eventualmente espalhado por toda a empresa.

Desta forma, o gerenciamento de programas pode ser compreendido como sendo o gerenciamento centralizado e coordenado de um conjunto de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos, tendo como foco as interdependências dos projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los; o gerenciamento independente do nível de aplicação seja de portfólio, programa ou projetos é realizado por pessoas, e o nome dado ao profissional que aplica habilidades e conhecimentos nessa área é “gerente de projetos” (PMI, 2008)

## **2.5. Gerente de Projetos**

Conforme Kerzner (2006), gerentes de projetos têm autoridade de catalisadores das mudanças e de melhoria de qualidade dentro da organização, desempenhando papéis centrais quanto ao cumprimento das metas financeiras da organização.

Heldman (2009) afirma que os gerentes de projetos são os responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto.

Um ponto importante apresentado na abordagem do autor em relação à valorização dos conhecimentos da gerencia de projetos pelos dirigentes dos órgãos públicos e o caso do estado do Colorado que recentemente aprovou uma lei exigindo que os gerentes de projetos grandes conduzidos por funcionários ou fornecedores estatais trabalhando em nome do estado tenham uma certificação em práticas recomendadas de gerenciamento de projetos (HELDMAN, 2009).

As organizações, diante da alta complexidade e quantidade de projetos concorrendo por recursos cada vez mais escassos, têm procurado instituir uma unidade organizacional com a finalidade de gerenciar os projetos estratégicos, e dar suporte ao gerenciamento de projeto na organização; à qual dá-se o nome de “Escritório de Projetos”.

## **2.6. Escritório de Projetos**

De acordo com PMI (2008), o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou em inglês Project Management Office (PMO) é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

O PMO é o local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto; é o local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto; além disso, é a casa do time do projeto, onde todo suporte está disponível - dessa forma, os gerentes de projetos podem liberar maior parte do seu tempo para análise de dados e tomada de decisão (VARGAS, 2002).



Figura 3 - Representação do Escritório de Projetos.  
 Fonte: PROMON (2011, p. 3).

Na figura 3 é apresentado o relacionamento do escritório de projetos com a alta administração, as atribuições do PMO e como se relaciona com os projetos organizacionais.

O PMI (2008, p. 17) afirma que dentre as atribuições do Escritório de Projeto (EP) estão:

- gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos geridos pelo PMO;
- definir, desenvolver e defender metodologia, padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e supervisão;
- garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento.

Como apresentado anteriormente, dentre as competências do Escritório de Projeto está o desenvolvimento de uma metodologia que envolva conceitos, ferramentas e um fluxo disciplinado e organizado de estágio para definir, executar, controlar, avaliar e aprimorar o gerenciamento de projeto na instituição e subsidiar as ações dos gerentes de projetos.

## 2.7. Metodologia em gestão de Projetos

De acordo com Bouer e Carvalho (2005), a formulação e implementação de uma metodologia para o gerenciamento de projetos têm sido apontadas pela literatura como uma característica distintiva de organizações já maduras no gerenciamento de projetos.

Kerzner (2006) afirma que as metodologias de gestão de projetos precisam mudar à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial.

Kerzner (2006, p. 121) destaca as seguintes características de uma metodologia de gerenciamento de projeto:

- superposição de fases de ciclo de vida;
- revisões a cada final de fase;
- integração dos processos dos projetos com os da organização;
- aperfeiçoamento continuado;
- orientação para o cliente;
- receptividade em todos os níveis da empresa;
- utilização de modelos;
- seqüenciamento de caminho crítico;
- relatório padrão de gráfico de barras e redução de burocracia.

Kerzner (2006, p. 126) afirma que os benefícios obtidos pelas empresas que adotam uma metodologia padrão são inúmeros, podendo os mesmos ser classificados como de curto e longo prazo:

- benefícios de curto prazo - diminuição do tempo de ciclo e redução de custos; planejamentos mais realistas e capazes de atingir o cronograma com maior precisão; melhoria da comunicação; feedback;
- benefícios de longo prazo - maior rapidez de entrega das demandas; produtos ou serviços; redução de riscos e melhor gerenciamento dos riscos; e mais ênfase na satisfação dos clientes e no valor agregado.

## 2.8. Maturidade em Gestão de Projetos

Cassanelli e Munõz (2008) afirmam que o conceito de maturidade pode ser compreendido como um processo de aquisição de competências e habilidades gerenciais que vão se desenvolvendo com o tempo.

Conforme Rabechini (2005), no contexto organizacional a maturidade precisa ser conquistada por meio do planejamento e de ações tomadas para o

aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos.

De acordo com Bouer e Carvalho (2005, p. 4), os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade em diversas organizações; entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos.

Para Carvalho, Junior, Pessoa e Laurindo (2005), o leque de modelos de maturidade de projeto utilizados pelas empresas é abrangente e embora exista essa diversidade, os autores ressaltam que várias empresas adotam mais de um modelo simultaneamente.

De acordo com PMI (2008), em organizações cujo gerenciamento de projetos é maduro, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo englobando também o gerenciamento de programas e de portfólios.

Para (2005, p. 124), as organizações maduras têm a habilidade gerencial para desenvolvimento do processo de administração do projeto e possuem um planejamento adequado, no qual as especificações são detalhadas, o projeto é executado e controlado adequadamente, evitando desperdícios de recursos e prazos.

O autor acima citado afirma também (Rabechini, 2005, p. 124) que as organizações maduras se preocupam em coletar de lições aprendidas, ou seja, mantendo dados históricos dos projetos realizados para o bom desenvolvimento de seus futuros projetos, realizando, assim, um processo de melhoramento contínuo referente às ações em gerenciamento de projetos.

As empresas têm se apoiado na prática de gerenciamento de projetos para atingirem suas metas estratégicas, seja no gerenciamento de portfólios, programas e projetos; para medir a eficácia com que as organizações vêm aplicando as práticas de gerenciamento de projeto, vários modelos de avaliação foram elaborados, tais como, por exemplo, o: Capability Maturity Model Integration (CMMI), o Project Management Maturity Model (PMMM) e o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (KEZNER, 2006, 200-230).

De acordo com Carvalho, Junior, Pessoa e Laurindo (2005) apesar do leque teórico de modelo de avaliação de maturidade de projeto, há equivalência e

completeza entre os modelos, bem como o pressuposto de que o diagnóstico de maturidade em projetos é convergente, independentemente do modelo utilizado.

A cultura, o estilo e a estrutura organizacionais, o grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento influenciam a maneira como os projetos são executados, tendo forte influência na capacidade de um projeto atingir seus objetivos. (PMI, 2008, p.31)

## 2.9. Capability Maturity Model Integration (CMMI®)

O modelo de maturidade *Capability Maturity Model* (CMM) foi desenvolvido pela *Carnegie Mellon University* e pelo *Software Engineering Institute* (SEI), sendo implementado em 1995 com a publicação do livro *Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process* (SEI, 2006, p. 21).

Conforme Kerzner (2006, p. 202), o objetivo das indústrias estava focado em melhor avaliar e mensurar a qualidade e a confiabilidade dos processos usados para o desenvolvimento de software.

Desde 1991, foram desenvolvidos CMMs para uma gama de disciplinas; alguns dos mais conhecidos foram os modelos para Engenharia de Sistemas, Engenharia de Software, Aquisição de Software, Gestão e Desenvolvimento de Força de Trabalho, e Desenvolvimento Integrado de Processo e Produto (IPPD) (SEI, 2006).

O projeto CMM *IntegrationSM* foi constituído para resolver o problema originado com o uso de múltiplos CMMs; em 2002 foi criado o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) com o objetivo de integrar os modelos e melhorar os processos (SEI, 2006, p. 22).

De acordo com o SEI (2006), o modelo CMMI (que em português pode ser traduzido como Modelo Integrado de Maturidade e de Capacidade) é um modelo aplicado para melhoria do processo, destinado ao desenvolvimento de produtos e serviços, e composto pelas melhores práticas associadas à atividade de desenvolvimento e de manutenção que cobrem o ciclo de vida do produto.

Conforme SEI (2006, p. 46), há cinco níveis de maturidade, associados à representação por estágios do modelo, eles aplicáveis à melhoria de processo da

organização em um conjunto de áreas de processo que auxiliam na previsão dos resultados de futuros projetos.

Os níveis de maturidade do CMMI são assim descritos:

- Nível 1 - Inicial: neste nível constantemente os projetos ultrapassam os prazos e os custos originais;
- Nível 2 - Repetível: implanta-se o conceito básico de gerenciamento de projetos e pode-se constatar um avanço, quanto ao cumprimento de prazos nos projetos que se desenvolvem a esse nível;
- Nível 3 - Definido: a organização passa a ter um processo padronizado e deste se desdobram métodos e procedimentos para a realização dos projetos;
- Nível 4 - Gerenciado: processos e produtos passam a ser quantitativamente, controlados;
- Nível 5 - Otimizado: o modelo de maturidade é institucionalizado, permitindo à empresa, gerar um processo de melhoria contínua.

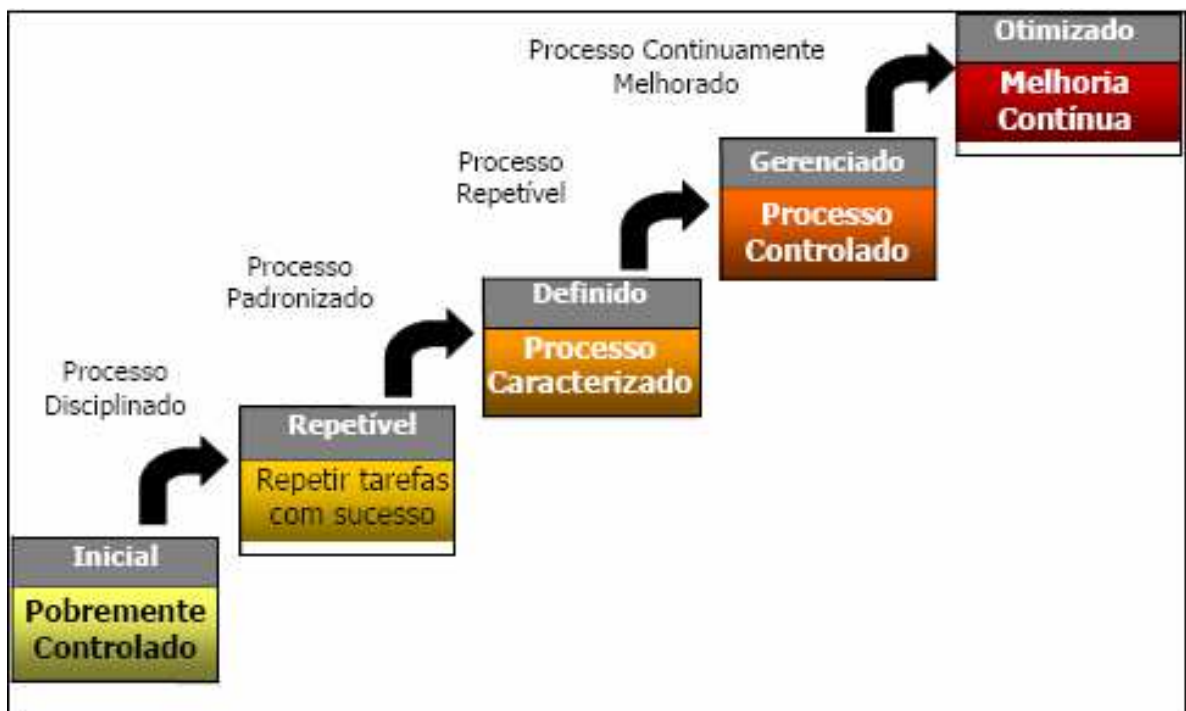


Figura 4 - Níveis de maturidade do modelo CMMI (SEI).  
Fonte: SEI Adaptado (2006, p.37)

Maximiano e Junior (2002) preconizam que a idéia básica do CMMI é que a maturidade é dividida em níveis, dos quais o último é uma condição de aprendizagem e aprimoramento contínuos - este conceito está presente na maioria dos outros modelos.

O CMM foi o pioneiro para o desenvolvimento dos modelos mais atuais de maturidade em gestão de projetos (SILVEIRA, 2011).



## 2.10. Project Management Maturity Model (PMMM)

De acordo com Kerzner (2008, p. 45), maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos de natureza repetitiva que garantam uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso, mas que processos e sistemas repetitivos por si só não são a garantia de sucesso, ressalva ainda que a maturidade é um processo que precede a excelência, a empresa pode ter uma gestão de projetos madura e não ser excelente.

O modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM), desenvolvido por Kerzner (p. 196, 197), apresenta cinco níveis, conforme apresentado na figura 5(cinco), com possibilidade de sobreposição, representado cada nível um diferente grau de maturidade na gestão de projetos.

- Nível I - Linguagem comum: a organização reconhece a importância de gestão de projetos e a necessidade da compressão do conhecimento básico e da terminologia em gestão de projetos;
- Nível II - Processos comuns: a instituição reconhece que os processos comuns precisam ser desenvolvidos de modo que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros. [...] reconhecimento de que os princípios de gestão de projetos podem ser aplicados a outras metodologias utilizadas pela empresa;
- Nível III - Metodologia única: a organização reconhece a sinergia da combinação de todas as metodologias corporativa em uma única metodologia, a gestão de projetos.
- Nível IV - Benchmarking: neste nível a organização reconhece que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. A organização decide com quem vai realizar o benchmarking e o que será comparado;
- Nível V - Melhoria contínua: neste nível ocorre a avaliação do benchmarking e deve então decidir se essas informações melhorarão ou não a sua metodologia.

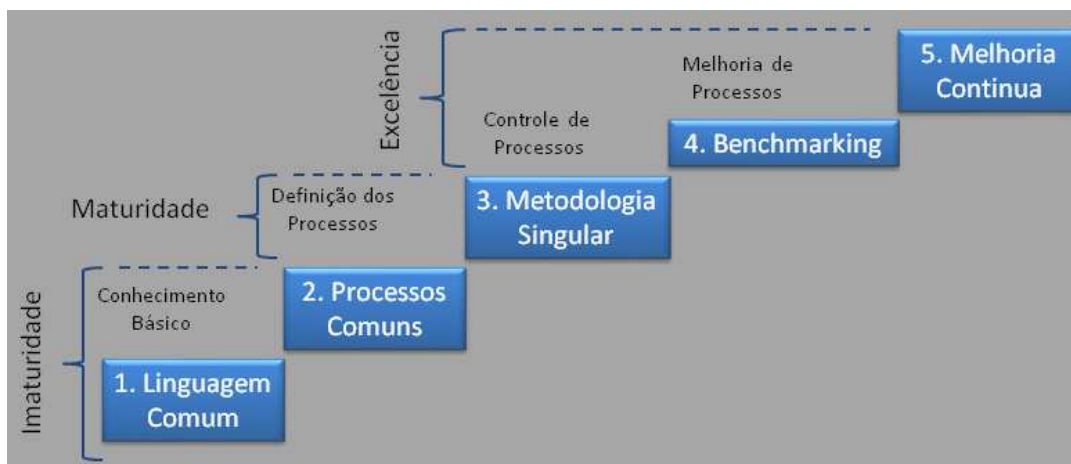


Figura 5 - Níveis de maturidade do modelo PMMM.

Fonte: Adaptado de Kerzner,(2006, p.197).

## 2.11. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

De acordo com Soler (2004, p. 1), o OPM3 foi lançado pelo PMI no início de 2004, sendo o modelo de maturidade desenvolvido a partir da pesquisa com outros modelos pré-existentes de avaliação de maturidade organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive o Brasil.

Segundo o PMISP (2011), o OPM3 fornece um mecanismo que permite o progresso dos interesses estratégicos da sua organização por meio da execução eficiente e bem-sucedida dos projetos, que auxiliará a organização a utilizar o gerenciamento de projetos para atingir suas metas nos prazos e dentro do orçamento. - e o mais importante, uma maior maturidade em gerenciamento de projetos freqüentemente se reflete de forma direta na eficácia geral de uma organização.

De acordo com Lukosevicius (2005, p. 29), o OPM3 classifica a maturidade em gerenciamento de projetos das organizações de diferentes maneiras, e esta perspectiva com múltiplas visões provê à organização mais flexibilidade e melhor suporte no processo de tomada de decisões, assim como no planejamento de melhorias a serem implementadas.

Soler (2004, p. 1) afirma que o modelo OPM3 visa oferecer uma estrutura forma capaz de traduzir estratégias em resultados, consistentes e previsíveis; o modelo retrata uma trilha segura e referenciada, capaz de orientar os gestores organizacionais nos seus investimentos em iniciativas de aprimoramento da operação de gestão de projetos.

Segundo o PMISP (2011), a maturidade em gerenciamento de projeto organizacional é a capacidade de uma organização de coordenar seus esforços a fim de entregar projetos ao mesmo tempo em que direciona sua estratégia. Desta forma gerindo de forma mais eficaz e eficiente os recursos afim de atingir seus objetivos estratégicos.

Assim, o OPM3, tem como missão “[...] avaliar o nível de maturidade da gerência de projeto, e orientar as organizações a desenvolverem capacidades necessárias com a finalidade de alinhar seus objetivos estratégicos com sua operacionalidade por meio de projetos” (ZAGUIR & MARTINS, 2006).

Segundo Prado (2008, p. 172), o modelo OPM3 é constituído dos seguintes elementos:

- conhecimento (knowledge): este elemento descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional;
- avaliação (assessment): este elemento apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode auto-avaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 151 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas;
- aperfeiçoamento (improvement): este elemento fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior.

Dentre os vários aspectos do modelo OPM3, destacam-se:

- efetua a ligação entre o planejamento estratégico da organização e os seus projetos. Os resultados podem ser melhor avaliados pois estão ligados diretamente ao sucesso da organização;
- permite a identificação de quais Melhores Práticas e Capacitações a organização possui e não possui. Essas práticas originadas do Banco de Dados desenvolvido pelo PMI, também permitem a identificação de quais melhores práticas e capacitações devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem-sucedidos.

Segundo SOLER (2011, p. 4), o OPM3 relaciona-se a 4 (quatro) níveis da maturidade, para os seus 3 (três) domínios de análise:

- Projeto: empreendimento temporário, planejado, executado e controlado que tem por objetivo a criação de um produto ou serviço único;
- Programa: corresponde a um conjunto de projetos gerenciados de maneira a obter controle e benefícios alinhados às estratégias;
- Portfólio: representa um conjunto de projetos e/ou programas que, juntos, atendem às estratégias.

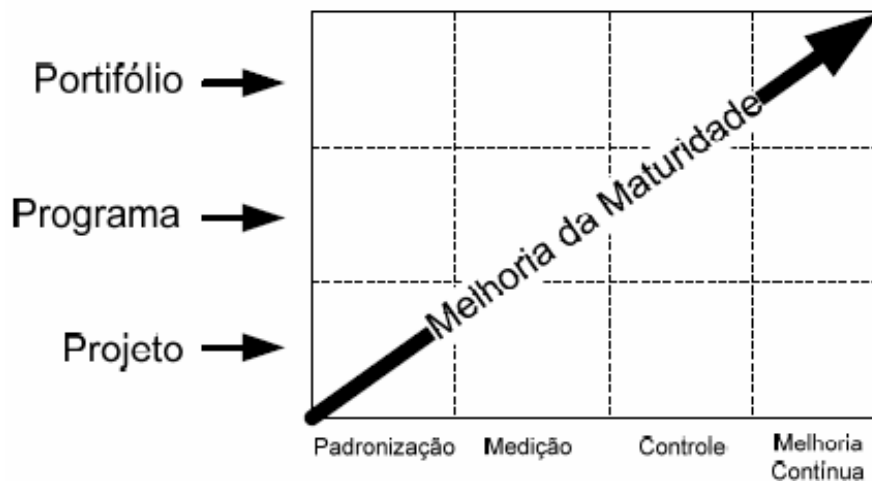


Figura 6 - Dimensões da maturidade Organizacional do modelo OPM3.  
Fonte: SOLER (2011, p.4).

A figura 6 representa o grau de maturidade organizacional que pode ser definido como o grau em que a organização aplica as Boas Práticas de gerenciamento de projetos, em cada um dos domínios estabelecidos: projeto, programa e portfólio (SOLER, 2011, p. 4).

Na apuração deste, a dimensão “Estágio de Melhoria de Processos” é de fundamental importância, pois corresponde aos seguintes aspectos: “[...] padronização; medição; controle; melhoria contínua” (PRADO, 2008, p. 174).

Para Soler (2004, p. 2-4), o OPM3 gerencia projetos, programas e portfólios vinculados aos objetivos estratégicos da organização; o modelo trabalha com a ideia de dimensões e a possibilita fazer um benchmark interno e externo, sendo as classificações do modelo referentes a: dimensões, domínios, grupo de processos de gerenciamento de projeto e estágio de melhoria de processo.

De acordo com PMI (2011), o OPM3 é constituído de 3 (três) elementos conectados: conhecimento, avaliação e melhoria, conforme apresentado na figura 7, a qual também demonstra as 6 (seis) fases de aplicação do modelo:

- No elemento do Conhecimento, descreve-se o modelo de gerência de projeto e maturidade organizacional, de modo que o usuário se torna hábil no padrão, ajudando-o a se sentir confortável com o corpo de Melhores Práticas contidas no padrão, com a ideia de gerenciamento de projeto organizacional, com a maturidade organizacional no gerenciamento de projeto e com os conceitos e metodologias do OPM3.
- No elemento da Avaliação, a organização pode visualizar-se em relação à descrição de maturidade descrita no elemento do Conhecimento. Ou seja, a organização é comparada com o padrão proposto para determinar seu nível atual de maturidade no gerenciamento de projeto.
- No elemento da Melhoria, são fornecidas as informações para ajudar a organização a determinar e selecionar os caminhos para sair do seu estado atual de maturidade para um estado mais aperfeiçoado. As organizações que decidirem seguir em frente com as iniciativas de mudança para aumentar sua maturidade podem usar os resultados da Avaliação como base para um planejamento, e seguir para implementar esse planejamento.

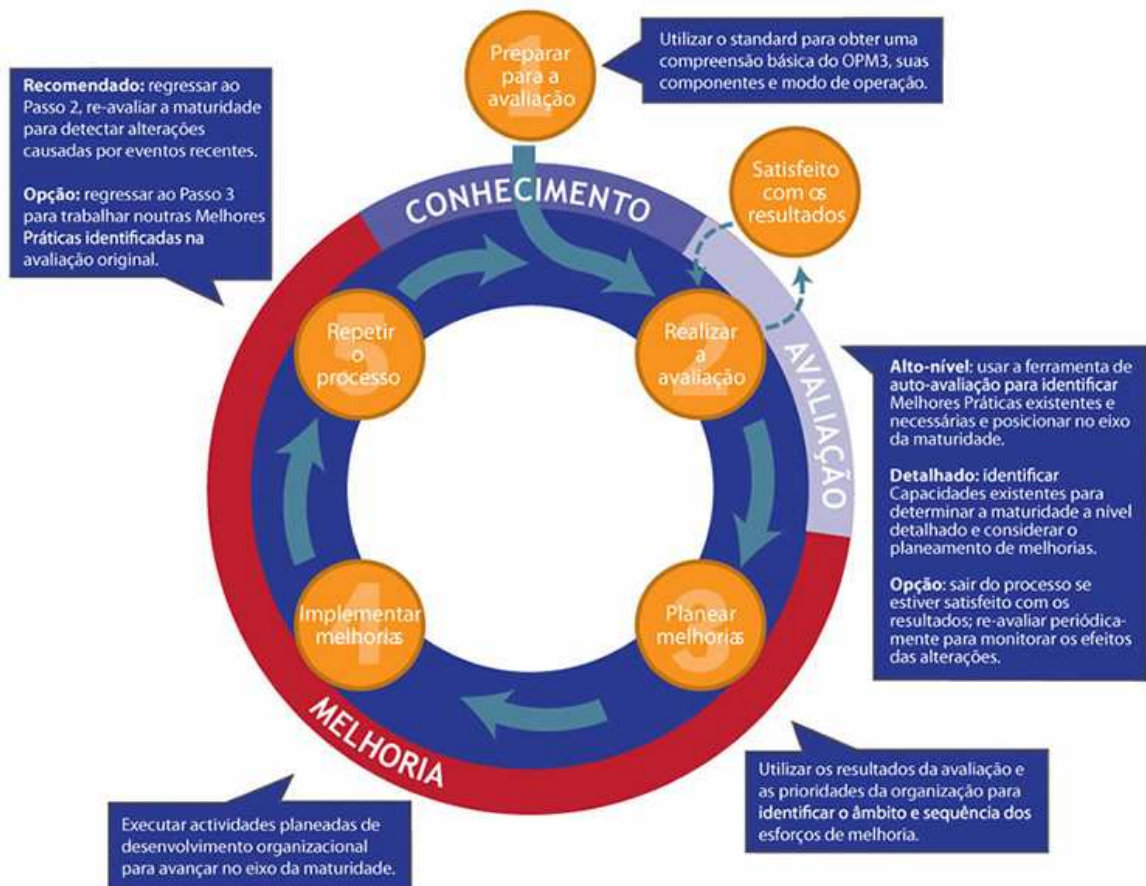


Figura 7- Elementos do modelo de maturidade OPM3 do PMI.  
Fonte RDS (2009, p.2).

Segundo o PMI (apud LIMA, 2009, p.35), os benefícios obtidos com a utilização do modelo de maturidade OPM3 são:

- a construção de um elo entre os projetos individuais e a estratégia da organização;
- a aquisição de conhecimento sobre as melhores práticas na gerência de projetos organizacionais, baseado em métricas comprovadas; e
- a determinação de práticas e potencialidades da organização na gerência de projetos que devem ser alcançadas para a obtenção de uma maior maturidade.

De acordo com Soler (2011, p. 2), o modelo OPM3 visa oferecer uma estrutura capaz de traduzir estratégias em resultados de sucesso, consistentes e previsíveis; construindo uma estrutura de melhoria continua do ambiente de gestão de projeto das organizações, este objetivo é buscado por meio da recomendação de “Boas Práticas” alinhadas com o PMBoK; o *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBoK é um conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerência de projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), aceitas e utilizadas por empresas; assim, o PMI, por meio do modelo OPM3,

procura orientar as organizações na melhoria da gestão de projetos (MARTINS et al, 2009, p. 24).

A aplicação do OPM3 irá ajudar as organizações a estabelecer políticas e processos padrões para assegurar que suas operações sejam consistentes com os objetivos estratégicos, bem como pode ajudar no estabelecimento de metas de progresso alinhadas com as estratégias da organização.

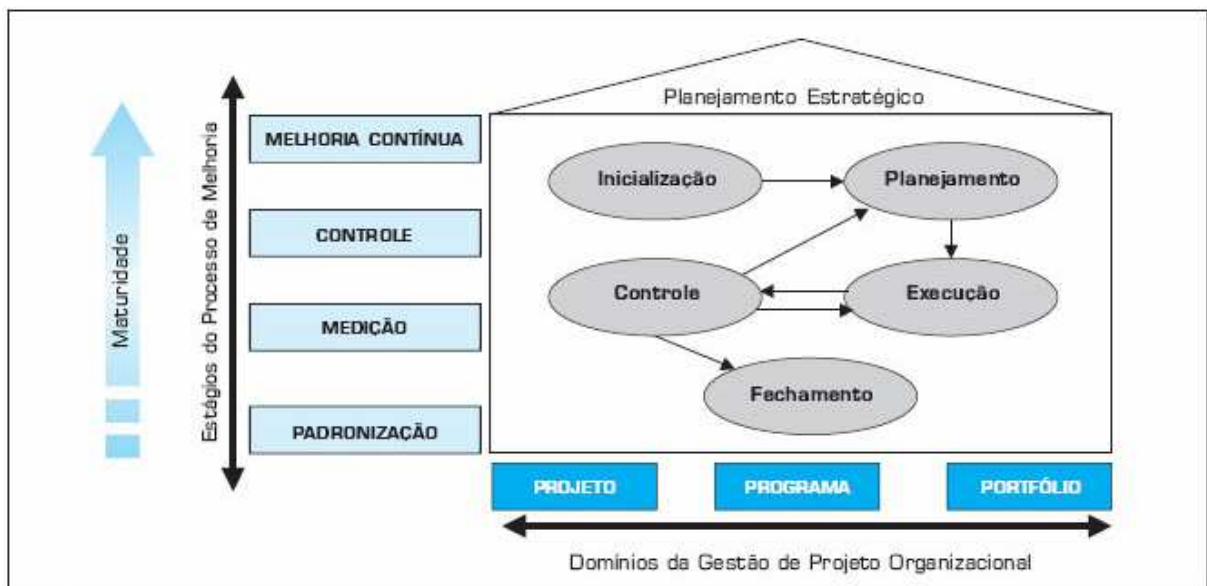


Figura 8 - Modelo de maturidade OPM3.  
Fonte: Bouer e Carvalho (2005, p. 6).

## 2.12. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

Os modelos Prado-MMGP foram lançados por Darci Prado entre 2002 (Setorial) e 2004 (Corporativo) e se propunham a avaliar a maturidade de uma organização e se aplicam tanto a setores isolados da organização como também à corporação como um todo. Será apresentado neste trabalho o Modelo Prado-MMGP Setorial.

De acordo com Prado (2008), este modelo apresenta cinco níveis de maturidade: Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado e Otimizado. Para cada um

dos cinco níveis de maturidade em gerenciamento de projetos, o modelo apresenta seis dimensões (ou aspectos fundamentais) da maturidade: Conhecimento de gerenciamento; Uso prático de metodologias; Informatização; Relacionamentos humanos; Estrutura organizacional e Alinhamento com os negócios da organização (figura 14).

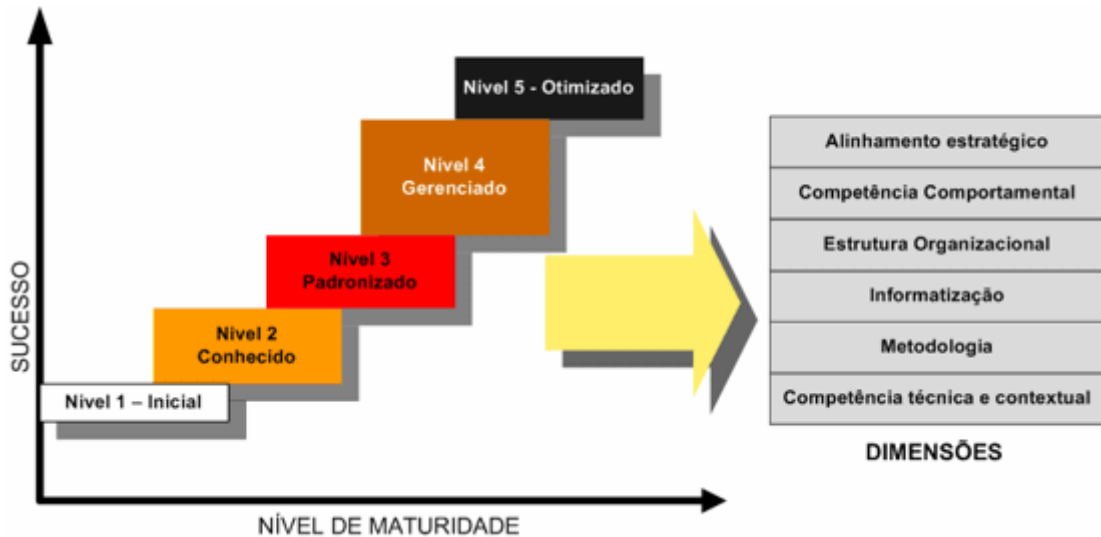


Figura 9 - Níveis do Modelo Prado MMGP.

Fonte : Prado, Darci(2008, p.21)

Prado (2008, p.20 - 27), apresenta nesse modelo as seguintes dimensões:

- Conhecimentos de Gerenciamento – nesta dimensão estão contidos os conhecimentos de gerenciamento de projetos e os conhecimentos de outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa. Esses conhecimentos devem estar difundidos nos setores que estão envolvidos com projetos.
- Uso de Metodologia – uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos e rituais a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas, de preferência, deve existir uma metodologia única na empresa.
- Informatização – nesta dimensão é necessário ter um Sistema de Gerenciamento de Projetos, pois vários aspectos da metodologia necessitarão estar informatizados; esse sistema pode ser desenvolvido ou adquirido.
- Estrutura Organizacional – para maximizar os resultados e minimizar os conflitos, é necessário que a estrutura organizacional seja a mais adequada possível.
- Relacionamentos Humanos – a motivação é essencial para que as pessoas executem seu trabalho da melhor maneira possível. Conflitos entre os integrantes das equipes afetam o trabalho desenvolvido e prejudicam de alguma forma a empresa.
- Alinhamento com os negócios – é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da empresa.

De acordo com Prado (2008, p.25 - 40), os cinco níveis de maturidade e a definição do estágio da organização são descritos da seguinte maneira:

- Nível 1 – Inicial (Embrionário ou ad hoc ): A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos e estes são executados na base do "melhor esforço" individual. Neste estágio os projetos são executados na base da intuição e esforço individual, geralmente não há planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados e conseqüentemente as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.
- Nível 2 – Processos Conhecidos (linguagem Comum) : Neste estágio a empresa investe regularmente em treinamentos e adquiriu software de gerenciamento de projetos. Pode ocorrer a existência de iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso é restrito. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida. No restante os fracassos "teimam" em continuar ocorrendo.
- Nível 3 – Padronizado (Processos Padronizados): Neste estágio é feita uma padronização de procedimentos, a mesma foi difundida e utilizada por todos os projetos. Metodologia disponível e praticada por todos e parte dela já está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e procura-se efetuar um alinhamento com as estratégias organizacionais. Tenta-se obter o maior comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são praticados pelos principais envolvidos. Os gerentes de projetos evoluem em competências técnicas, comportamentais e contextuais.
- Nível 4 – Gerenciado (Processos Gerenciados): Este estágio apresenta consolidação dos processos implementados e reconhecimento dos processos de gerenciamento de projetos como fator de sucesso para a organização. Observa-se também a existência de um banco de dados sobre projetos executados que possibilita o acesso às melhores práticas. O Ciclo de Melhoria Contínua é aplicado sempre que se percebe alguma deficiência. A estrutura organizacional foi revista e evoluiu para outra que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas. Há um forte alinhamento dos projetos com os negócios da organização. Os gerentes de projetos dominam melhor os aspectos comportamentais de suas equipes, tais como relacionamentos humanos, conflitos, negociações. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso para os projetos.
- Nível 5 – Otimizado (Processos Otimizados): Otimização na execução dos projetos com base na larga experiência, nos conhecimentos e atitudes das pessoas (disciplina, liderança) e no excelente banco de dados de "melhores práticas". O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco. O relacionamento existente entre as dimensões e os níveis de maturidade é mostrado abaixo.

Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os níveis de maturidade são apresentados na figura 10.



Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Figura 10 - Níveis do Modelo Prado MMGP.

Fonte : Prado(2008, p.30)

De acordo com Prado (2008) é possível verificar as principais características de cada um dos cinco níveis de maturidade do modelo MMGP, juntamente com a expectativa de índice de sucesso associado aos projetos, conforme apresentado no quadro abaixo.

Resumo das principais características de cada Nível do Modelo MMGP		Aspectos Básicos	Índice de Sucesso
<b>1 Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhuma iniciativa da organização</li> <li>- Iniciativas pessoais isoladas</li> <li>- Resistência à inclusão de uma nova cultura</li> </ul>	Desalinhamento total	Baixo
<b>2 Conhecido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com projetos</li> <li>- Estabelecimento de uma linguagem comum</li> </ul>	Alinhamento de negócios	Alguma melhoria
<b>3 Padronizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia desenvolvida, implantada e testada</li> <li>- Informatização de partes da metodologia</li> <li>- Estrutura organizacional implantada</li> </ul>	Alinhamento de metodologia	Melhoria acentuada
<b>4 Gerenciado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento avançado</li> <li>- Alinhamento com os negócios da organização</li> <li>- Comparação com benchmarks</li> <li>- Identificação de causas de desvios da meta</li> <li>- Melhorias na metodologia</li> <li>- Relacionamentos humanos eficientes e harmônicos</li> </ul>	Alinhamento de estratégias  Conhecimento do ambiente	Melhoria mais acentuada
<b>5 Otimizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande experiência em gerenciamento de projetos</li> <li>- Sabedoria</li> <li>- Capacidade para assumir riscos maiores</li> <li>- Preparo para um novo ciclo de mudanças</li> </ul>	Uso da experiência acumulada	Próximo de 100%

Figura 11 - Característica dos cinco níveis de maturidade e expectativas de sucesso.

Fonte: Prado(2008, p.40)

Após a apresentação dos quadro modelos de maturidade selecionados (CMMI; Kerzner; OPM3 e Prado-MMGP), alguns fatores foram levados em consideração para a escolha do modelo, são eles:

- Número de questões
- Simplicidade do modelo
- Abrangência das questões
- Facilidade para obtenção do modelo
- Acesso a dados de aplicações anteriores do mesmo modelo

Analisando os modelos supracitados, verificou-se que o modelo Prado-MMGP atende a todos esses fatores, além de ser o único modelo nacional e desenvolvido de acordo com a nossa cultura organizacional. Esse modelo possui um alto grau de aplicabilidade, quando comparados aos demais modelos, por ser de cunho setorial e pelo longo período de exposição do modelo no cenário empresarial brasileiro.

Outro ponto positivo encontrado no modelo escolhido é a possibilidade de realização de benchmarking por meio de resultados obtidos pela pesquisa de Prado e Archibald (2006) anualmente realizada e divulgada.

Resumindo, o modelo Prado-MMGP foi selecionado pela simplicidade da linguagem do modelo, clareza de seu questionário, disponibilidade no benchmarking mediante validação e aprovação por outras indústrias e permissão formal do autor do modelo e sem custos para as empresas e acesso a dados históricos possibilitando comparação com outras indústrias.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Visando evidenciar formas de aperfeiçoar o grau de desenvolvimento da administração de projetos de entidades públicas do Estado do Tocantins em relação a modelo de maturidade proposto pela literatura acadêmica, neste capítulo serão abordados os métodos e as técnicas adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa, detalhando os caminhos adequados para a resolução do problema de pesquisa proposto.

A pesquisa científica social aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema; é importante que se compreenda que esse tipo de pesquisa tem um referencial teórico como base para analisar a realidade a ser estudada; as realidades a serem estudadas podem ser relativas a uma ou mais organizações (públicas, privadas, prestadoras de serviço, industriais, não-governamentais, fundações, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OCIPs) etc.), uma pessoa ou um grupo de pessoas, um programa ou um projeto que está sendo desenvolvido em uma organização, dentre muitas outras situações que ocorrem nas organizações (ZANELLA, 2009, p. 26-27).

De acordo com Zanella ( 2009, p.59 ) a abordagem e o tipo de pesquisa influenciam a definição dos sujeitos participantes da pesquisa, isto é, aqueles que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Segundo a MINAYO (1996, p.102 apud Zanella, 2009, p. 59) as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas ou quantitativas:

- na pesquisa quantitativa, busca-se um critério de representatividade numérica que possibilite a generalização dos conceitos teóricos que se quer testar;
- numa busca qualitativa, preocupa-se menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação. (MINAYO, 1996, p.102 apud ZANELLA, 2009, p.59).

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Suas características principais são (DENZIN; LINCOLN, 2005; NEVES, 1996; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006):

- obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
- emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências;
- utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e
- usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e checklists, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Tendo em vista os conceitos acima apresentados, a presente pesquisa é quantitativa.

Segundo Triviños (1987 apud Zanella, 2009, p. 27, 28) existem três tipos de estudos acadêmicos, são classificados conforme sua finalidade:

- estudos exploratórios: têm a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema;
- estudos descritivos: tem como objetivo descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade;
- estudos experimentais: Estudos experimentais são mais utilizados em ciências naturais. Em ciências sociais, a aplicação desses estudos é bastante criticada, pois pode ocorrer que o pesquisador modifique intencionalmente uma das variáveis, buscando interpretar as mudanças ocasionadas.

Conforme apresentado o estudo descritivo adotado para realização da pesquisa tem como características, observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir com precisão a frequência em que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores.

Conforme Zanella (2009, p.35) a classificação das pesquisas científicas, no que se refere aos meios, pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

- A pesquisa explicativa busca esclarecer os fatores que contribuem para o fato ou fenômeno, procura explicar a relação entre as variáveis de estudo.
- A pesquisa metodológica está associada ao uso de métodos, procedimentos utilizados para alcançar os fins a que se propõe.
- A investigação intervencionista tem como finalidade principal mudar a realidade encontrada.
- A pesquisa telematizada utiliza informações que combinam o uso de computador e de telecomunicações.
- A documental, por sua vez, é realizada em documentos internos às organizações. Podem ser anais, regulamentos, memorandos, balancetes, arquivos, microfimes, diários, carta pessoal, videoteipes, dentre outros.

A pesquisa documental que será utilizada na pesquisa tem como finalidade segundo Caulley (1981 apud LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.38) buscar identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.

Tendo em vista os conceitos apresentados a presente pesquisa teve por objetivo evidenciar formas de aperfeiçoar o grau de desenvolvimento da administração de projetos de entidades públicas do Estado do Tocantins em relação a modelo de maturidade proposto pela literatura acadêmica, para tal foi realizado uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, documental, por meio de um estudo de caso, levantou-se as características da estrutura de gestão de projetos de três entidades da administração pública do estado do Tocantins, foi escolhida uma instituição pertencente a cada esfera: do poder judiciário, legislativo e executivo. Com base nesses dados coletados, foi realizada uma comparação entre as empresas pesquisadas e os modelos apresentados pela literatura e entre as estruturas levantadas e a pesquisa de benchmarking em gerenciamento de projetos realizada pelo PMI.

Além dos modelos apresentados pela literatura, o “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009, *Project Management Institute – Chapters Brasileiros*” e a PESQUISA SOBRE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS Maturidade Brasil 2010 - Prado & Archibald foram utilizados com a finalidade de analisar os dados levantados junto às empresas. Os estudos fornecem parâmetros para compreender o grau de profissionalização em gerenciamento de projetos em cada setor e no Brasil como um todo, trazendo um panorama significativo para a realização da análise da pesquisa desta monografia.

### 3.1. Caracterização da organização, setor ou área

Foram analisados os dados de três organizações da administração pública brasileira. As organizações são possuidoras de naturezas e finalidades distintas, embora ambas representem o poder público na realização de suas atividades.

A Organização um pertence à administração pública federal direta, sendo diretamente ligada à União, e realiza atividades no setor de educação. O mapeamento ligado.

A Organização dois pertence à administração pública federal indireta, caracterizada como uma autarquia, e tem a função de executar as atividades administrativas de forma descentralizada por meio do cumprimento de um contrato de gestão firmado com o órgão a que se vincula.

A Organização três pertence à administração pública federal, caracterizada como instituição autônoma, e tem a função de elaborar leis e fiscalizar as ações do executivo.

Como acordado com as empresas, as características de cada uma, assim como a análise, não será feita utilizando os nomes das organizações pesquisadas. Para tanto, foi desenvolvida o quadro 1 (um) com o intuito de possibilitar ao leitor um maior conhecimento sobre as empresas em questão.

Empresa	Número de Funcionários	Terceirizados	Tempo de Atuação da empresa	Entrevistado	Orçamento
A	1332	484	11 anos	Diretor	140.908.108,00
B	327	108	19 anos	Diretor	57.359.515,00
C	847	384	22 anos	Diretor	79.620.505,00

**Quadro 1 - Descrição das empresas pesquisadas.**

### 3.2. População e Amostra

Para a concretização desse trabalho acadêmico foi realizada pesquisa junto aos participantes do estudo, que nesta pesquisa, são os gestores das organizações

objeto da pesquisa; tendo em vista o curto prazo disponível para a realização da pesquisa, bem com o objetivo do estudo e ter a visão da alta administração em gerenciamento de projetos, tem-se que os gestores são responsáveis por otimizar o recursos e realizar ações estratégicas da organização por isso optou-se por realizar por meio de entrevista somente com os gestores das instituições. A coleta de dados desta pesquisa será realizada através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Para a realização da pesquisa será realizada entrevista junto ao gestor de cada uma das instituições, neste caso três gestores e serão coletados dados que auxiliem no subsídio do objeto de pesquisa.

### **3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Segundo Bogdan e Byklen (1994), Tuckman (2002) e Quivy e Campenhoudt (2003) citados por Calado e Ferreira (2011, p. 1), há três grandes grupos de métodos de recolha de dados que se podem utilizar como fontes de informação nas investigações qualitativas:

- a) Observação: é uma forma de levantamento que permite a investigação de fenômenos nos seus contextos de ocorrência natural. A observação implica a inserção do investigador na população ou na sua organização ou comunidade, para registrar comportamento, interações ou acontecimentos. Desta forma a observação consiste em observar o comportamento e as interações à medida que vão acontecendo, mas presenciados pelo próprio investigador(OBSERVATÓRIO, 2011, p.1);
- b) inquérito, o qual pode ser oral – entrevista – ou escrito – questionário. De acordo com apud Zanella ( 2009, p.117) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1990). É a técnica mais utilizada nas pesquisas qualitativas. No entanto, como coloca Minayo (1996), mediante essa técnica, podem ser obtidos dados de natureza quantitativa (censos, estatísticas etc.) e qualitativa (opiniões, atitudes, significados). Já os questionários segundo Zanella (2009, p.110) são constituídos por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), comportamentais (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância);
- c) a análise de documentos. É o método de recolha e análise de dados em investigação, a partir da recolha de documentos, seleção e análise de conteúdo. (CALADO , FERREIRA ,2011, p. 1)

Para a realização deste trabalho foram utilizados inquérito e análise de documentos.

Segundo Zanella (2009, p.121) a análise documental, também chamada de pesquisa documental, envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais, instituições de pesquisa, dentre outras). É uma técnica utilizada tanto em pesquisa quantitativa como qualitativa.

De acordo com Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação, sendo que os tipos de entrevistas são conhecidos na literatura por entrevista estruturada, semi-estruturada, e não estruturada.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa; os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes - o foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

Complementa Triviños (1987, p. 152), afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Nesta pesquisa serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com base no questionário contido no Apêndice – A, o questionário será detalhada a seguir. A entrevista orientará o pesquisador durante o processo de coleta de dados junto aos entrevistados.

A avaliação da maturidade é será realizada baseada no modelo proposto por Prado do modelo MMGP conforme apresentado no Apêndice A, disponível no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). De acordo com Prado (2008) o questionário é dividido em quatro seções, contendo perguntas para avaliação dos níveis 2, 3, 4 e 5 de maturidade. Todas as perguntas possuem 5 opções, com exceção do nível 5 que possui somente duas opções de resposta.

As opções têm os seguintes valores:

- A = 10 pontos
- B = 7 pontos
- C = 4 pontos
- D = 2 pontos
- E = 0 (zero) pontos.



Segundo Prado (2008) as cinco opções correspondem aos diferentes estágios em que o setor se encontra em relação àquela pergunta. As perguntas estão relacionadas com as dimensões da maturidade. Cada pergunta contém um aspecto da maturidade de uma dimensão válida para aquele nível. Após todo questionário ter sido respondido, o resultado da avaliação é informado da seguinte forma:

- Avaliação Final da Maturidade (escalar)
- Aderência aos níveis (gráfico)
- Aderência às dimensões (gráfico)
- A Avaliação Final da Maturidade (AFM) é o resultado final da maturidade.

De acordo com Prado (2008) a avaliação é obtida através da seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

O resultado gráfico apresentado no quadro 4 mostra o Percentual de Aderência a cada nível, ou seja, o número de pontos obtidos pela organização. O conceito Percentual de Aderência deve ser utilizado em conjunto com a Avaliação Final da Maturidade para que se possa entender melhor o estágio de maturidade do setor. Esse estágio de maturidade pode variar de setor para setor. Quanto maior forem os valores de pontos obtidos em determinado nível, melhor é o posicionamento do setor naquele nível. Os valores obtidos (percentuais) devem ser utilizados da seguinte forma:

- Aderência de 20%: nula ou fraca
- Aderência de 20% até 60%: regular
- Aderência de 60% até 90%: boa
- Aderência acima de 90%: completa

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Figura 12 - Perfil de aderência a cada nível.  
Fonte: Prado(2008)

A seguir é apresentado um exemplo de um questionário respondido e os pontos da organização obtidos em cada nível do modelo MMGP de Prado, com o total de pontos obtidos aplica-se a fórmula de tem o grau de maturidade de projeto conforme mostrado na figura 13, neste caso o índice obtido pela organização foi de 1,8.

Pontos Obtidos

Nível 2 = 40

Nível 3 = 20

Nível 4 = 20

Nível 5 = 0

Total de Pontos Obtidos = 80

$$AFM = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

Figura 13 - Fórmula de avaliação final da maturidade.  
Fonte: Prado(2008)

Neste modelo, Prado (2008) estabelece Planos de Crescimento a partir da Avaliação Final da Maturidade e do Percentual de Aderência aos níveis. É também através de resultado gráfico (figura 14) que é mostrado o percentual de aderência a cada dimensão. Os valores obtidos devem ser utilizados para cada dimensão de maneira semelhante à aderência aos níveis.

- Aderência de 20%: nula ou fraca
- Aderência de 20% até 60%: regular

- Aderência de 60% até 90%: boa
- Aderência acima de 90%: completa

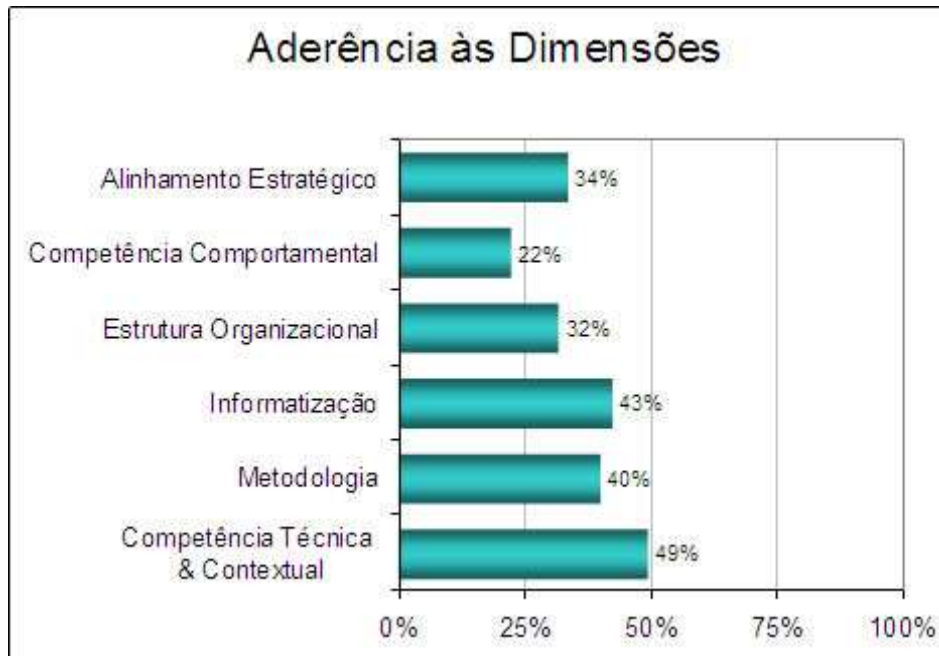


Figura 14 - Perfil de aderência às dimensões.  
Fonte: Prado(2008. p.46)

O perfil de aderência inicial das dimensões de maturidade após a aplicação do questionário é obtido através do site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Ele aponta a consolidação e a distribuição da maturidade para cada uma das seis dimensões.

Segundo Prado (2008), pelo uso do questionário MMGP obtém-se tanto o valor global da maturidade como também o perfil de aderência aos diversos níveis. Logo após, obtém-se o perfil de aderência às dimensões. Todos esses dados são utilizados para estabelecer um plano de ação para o crescimento futuro. O questionário utilizado nesta pesquisa se baseia no modelo proposto por Prado.

### 3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para coletar os dados junto às empresas selecionadas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e presenciais. Durante a entrevista o pesquisador abordou os assuntos pré-definidos no instrumento de pesquisa (Apêndice A), com o intuito de obter as respostas para as perguntas realizadas. O entrevistador utilizou as perguntas do próprio roteiro de entrevista, para assim obter maior precisão nas

respostas. A coleta de dados ocorreu entre os dias 27 de fevereiro a 10 de março. O pesquisador também utilizou informações disponíveis nos sites dos órgãos para realizar a coleta de dados. Toda a coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador.

Para análise dos dados o pesquisador pode utilizar de técnicas como estatística descritiva, a análise de conteúdo, discursos, dentre outras.

De acordo com (LAKATOS; MARCONI, 1990 apud Zanella, 2009, p.117) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, é a técnica mais utilizada nas pesquisas qualitativas.

Segundo Rea e Parker (2002, apud Zanella, 2009, p.114) as informações podem ser coletadas pelo correio, por telefone e por entrevistas pessoais. A presente pesquisa será conduzida por meio de entrevistas pessoais que tem como vantagens: a flexibilidade (mais detalhes e explicação das perguntas), maior complexidade, alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.

Conforme Zanella ( 2009, p.125 ) a análise estatística mostra a relação entre variáveis por meio de gráficos, classificados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros de média, mediana, quartis. A análise estatística será o instrumento utilizado pelo pesquisador.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com três organizações do Estado do Tocantins. Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos, subdividido segundo as seis dimensões conforme o modelo de maturidade MMGP de Prado: alinhamento estratégico, competência comportamental, estrutura organizacional, informatização, metodologia e competência técnica e contextual. Além das categorias citadas anteriormente, serão utilizadas, mas duas categorias, que freqüentemente são abordadas pela literatura para avaliar a gestão de projetos de uma empresa que são: maturidade, desempenho e resultado e excelência.

### **4.1. Alinhamento Estratégico**

Nesta seção é apresentado o resultado de aderência das organizações nas dimensões do modelo MMGP de Prado ao longo do capítulo é abordado cada dimensão especificamente, a primeira dimensão a ser examinada é a de alinhamento estratégico.

De acordo Prado (2008) é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da instituição. No entanto, a prática demonstrar que isto nem sempre ocorre: basta olhar a carteira de projetos existente neste momento em qualquer organização para verificar quantos foram ali incluídos sem nenhum alinhamento com os negócios da empresa.

Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para duas organizações demonstraram que desconhece a importância deste assunto em suas instituições enquanto apenas uma tem iniciativa no sentido de que está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.

No que tange a gestão de portfólio todas da empresas não possuem uma metodologia de monitoramento de gestão de portfólio, esse dado vai em

conformidade com a pesquisa realizada pelo PMI – Chapter Brasileiros (2009), que constatou que 82% das empresas não possui um processo estabelecido para monitoramento do portfólio, o que não permite avaliar se os benefícios/ retornos estratégicos estão sendo alcançados por meio da efetiva gestão de seus portfólios, programas e projetos.

O índice de aderência das organizações A, B e C nesta dimensão foram respectivamente 10%, 13% e 13%. Apesar de todas as organizações pesquisadas demonstrarem que possuem planejamento estratégico como instrumento de direcionar suas ações, ambas demonstraram dificuldade no desdobramento da estratégica quando a formulação da carteira de projetos e o seu gerenciamento.

De acordo com a Pesquisa de Maturidade Brasil 2010 - MPCM em gerenciamento de projetos conforme apresentado na figura 15 das 345 organizações pesquisadas a aderência nessa dimensão e foi de 27% nas instituições governamentais de administração direta e 23% nas de administração indireta.

Dimensão	Total geral	Empresa iniciativa privada	Governo – Administração Direta	Governo – Administração Indireta	Terceiro Setor
Competência Técnica e Contextual	48%	49%	43%	40%	51%
Metodologia	38%	39%	29%	27%	50%
Informatização	31%	40%	32%	29%	50%
Estrutura Organizacional	39%	33%	25%	20%	40%
Competência Comportamental	22%	24%	14%	11%	26%
Alinhamento Estratégico	35%	36%	27%	23%	47%

Figura 15 - Aderência as dimensões por tipo de organização – Pesquisa de maturidade 2010.  
Fonte: Prado, Archibald (2010, p.53)

Nas figuras 16, 17, 18 são apresentados os graus de aderência das empresas objetos de estudo dessa pesquisa, o índice de aderência em cada dimensão do modelo de maturidade do Prado, esse índice está baseado nas respostas dos questionários do modelo MMGP. Cada uma das dimensões é abordada a seguir.

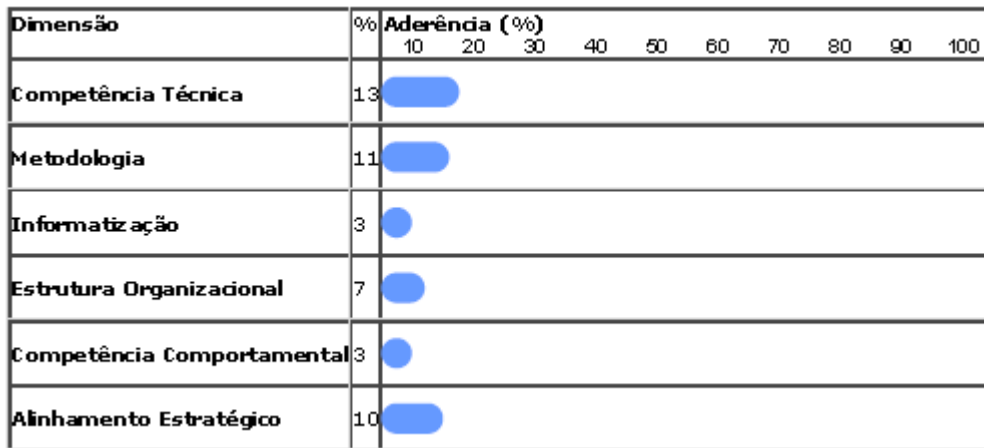


Figura 16 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP da organização A.

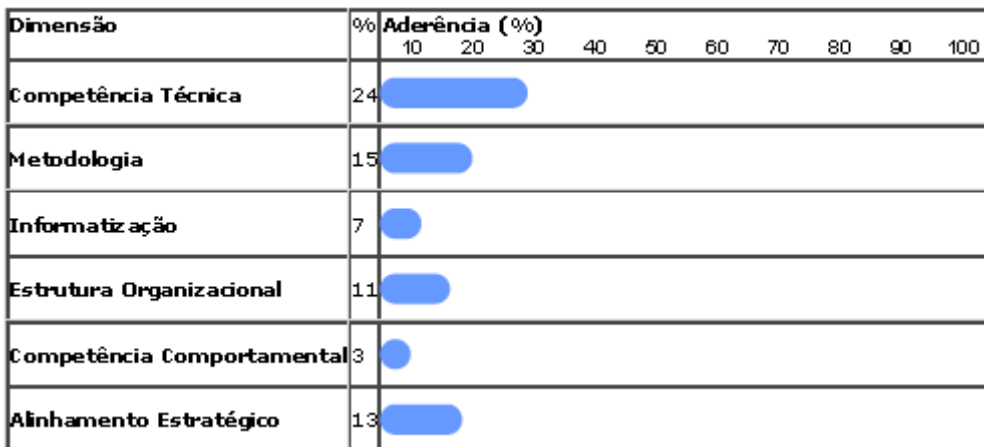


Figura 17 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP – da organização B.

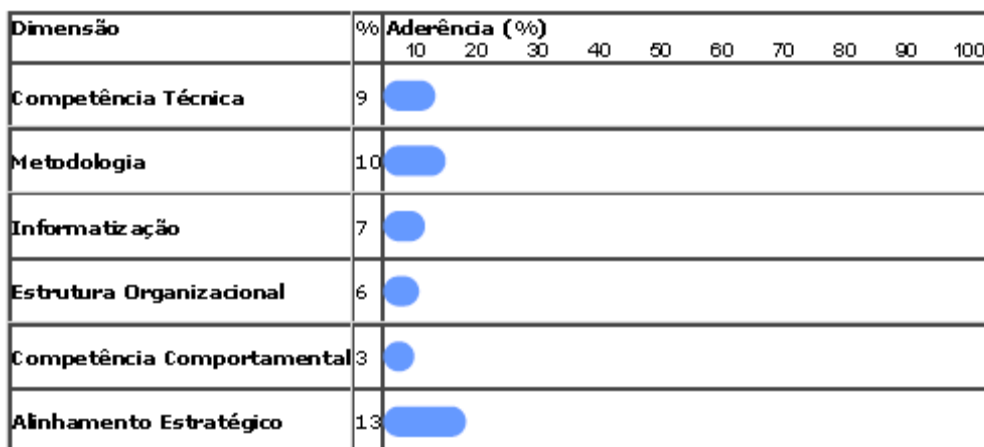


Figura 18 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP da organização C.

De acordo com Prado (2008) o crescimento no alinhamento estratégico se inicia no nível 4 de maturidade e continua evoluindo no nível seguinte. Quando questionado em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os

negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), 100% dos entrevistados responderam que ainda não tem um alinhamento de 100%.

## 4.2. Competência Comportamental

Organização e metodologia são fatores indispensáveis para qualquer tipo de gerenciamento, porém somente estes quesitos não são suficientes para garantir a eficácia e o sucesso de um projeto, sendo o fator comportamental o elemento final que completa esta receita. Pode-se caracterizar o lado organizacional como tangível, enquanto o lado comportamental do gestor como intangível. Este lado “...intangível do gestor, caracterizado pelo seu perfil é na realidade o fator motivacional ou limitador que permite atingir-se ou não o grau de maturidade esperado.” (KELBER, 2005)

Entende-se que para atingir a eficácia em gerenciamento de projetos, o gestor deve exercitar e expandir seu conhecimento na área, mas sempre somar experiência e habilidades pessoais, pois somente um bom conjunto leva ao sucesso. Partindo desta ótica, coloca-se como objetivo deste trabalho a identificação e caracterização do perfil de gerente de projetos, reforçado pelas contribuições da literatura e das instituições de gerenciamento de projetos existentes no Brasil.

Duas das três organizações pesquisadas informaram não existe nenhuma iniciativa da organização em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), apenas a organização B informou que estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado de qualidade nesse sentido.

Todas as três organizações afirmaram que em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.) quase a totalidade dos gerentes não é altamente avançada nesses aspectos.

No estudo de benchmarking realizado pelo PMI-Brasil apresentado na figura 19, segundo o PMI – Charpters Brasileiros (2009), dentre as habilidades comportamentais mais valorizadas pelas organizações pesquisadas 72% afirmaram



liderança, como a principal habilidade do gerente de projeto, seguido de comunicação 71% e trabalho em equipe com 67%.

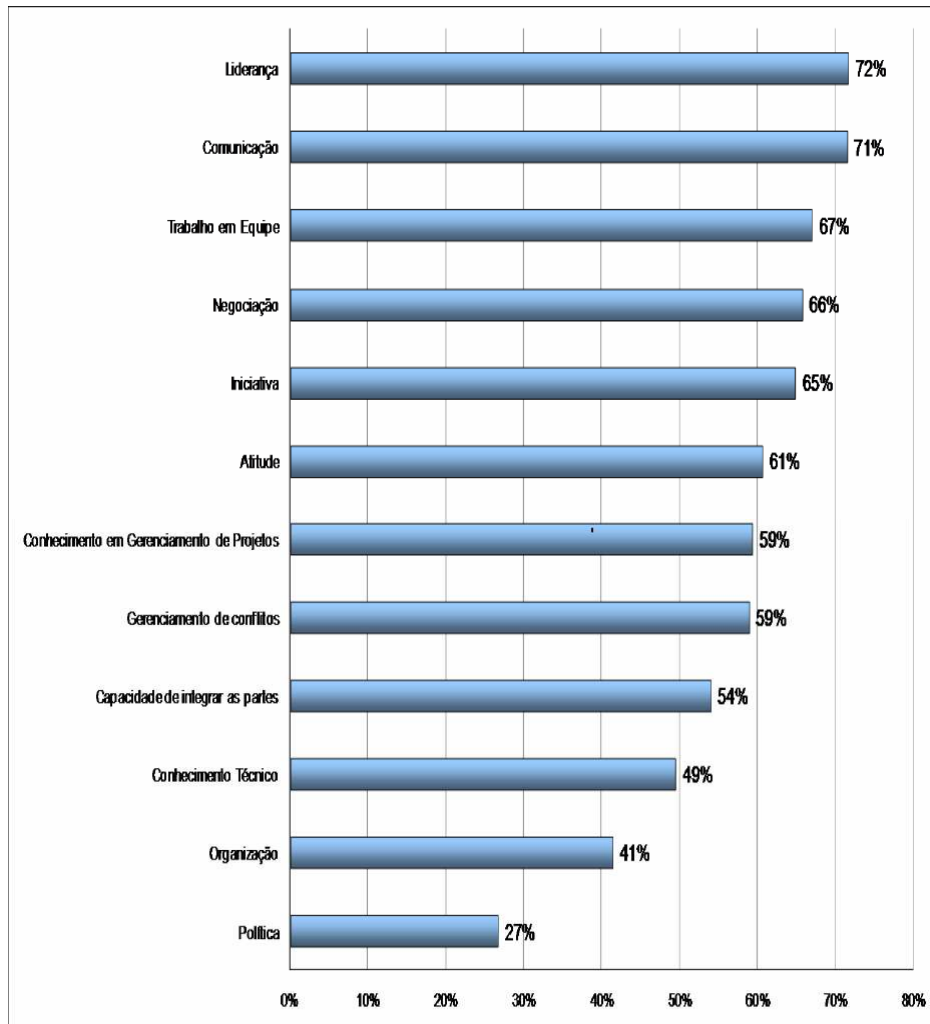


Figura 19 - Habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerente de projetos.  
Fonte: PMI – Chapter Brasileiros (2009, p.90)

### 4.3. Estrutura Organizacional

De acordo com Kerzner (2008), a cultura é umas das características mais marcante das empresas com excelência em gestão de projetos. Sendo assim, optou-se por abordar a categoria cultura durante as entrevista. Ainda segundo Kerzner (2008), culturas voltadas para a gestão de projetos têm seu fundamento no comportamento organizacional e não em processos. E duas dos três entrevistados

consideram suas organizações muito resistentes em relação ao gerenciamento de projeto.

Dois dos três entrevistados acreditaram existir um alto nível de resistência na gerencia media de suas organizações quanto a este tipo de gerenciamento. Os resultados obtidos nesta pesquisa seguem o padrão inverso dos resultados obtidos no estudo de benchmarking realizado pelo PMI-Brasil, segundo o PMI – Charpters Brasileiros (2009), menos de 20% das instituições pesquisadas por eles apresentam um alto nível de resistência em relação ao gerenciamento por projetos, demonstrando desta forma, que nas organizações pesquisadas a cultura pode ser um dos principais empecilhos para a implantação ou desenvolvimento do gerenciamento por projetos.

As organizações A, B e C não apresentaram o compartilhamento de responsabilidade destacado por Kerzner (2008) como uma característica marcante da cultura voltada para gestão de projetos.

A pesquisa demonstrou que nas empresas estudadas os profissionais envolvidos no gerenciamento de projetos dedicam-se em tempo parcial aos projetos, dividindo seu tempo entre mais de um projeto e as tarefas do dia-a-dia da organização. Em relação a cargo de gerenciamento de projeto todas as organizações pesquisadas demonstram que ainda não possuem o cargo oficialmente reconhecido pela instituição e não tem carreira especifica para o mesmo.

A relação entre a maturidade e o tempo de prática da função de gerente de projetos conforme a Pesquisa de Maturidade – Brasil 2010 demonstrado na figura 20, nela e possível observar que quanto mais antiga a esta prática na empresa, maior a maturidade da mesma em gerenciamento de projeto.

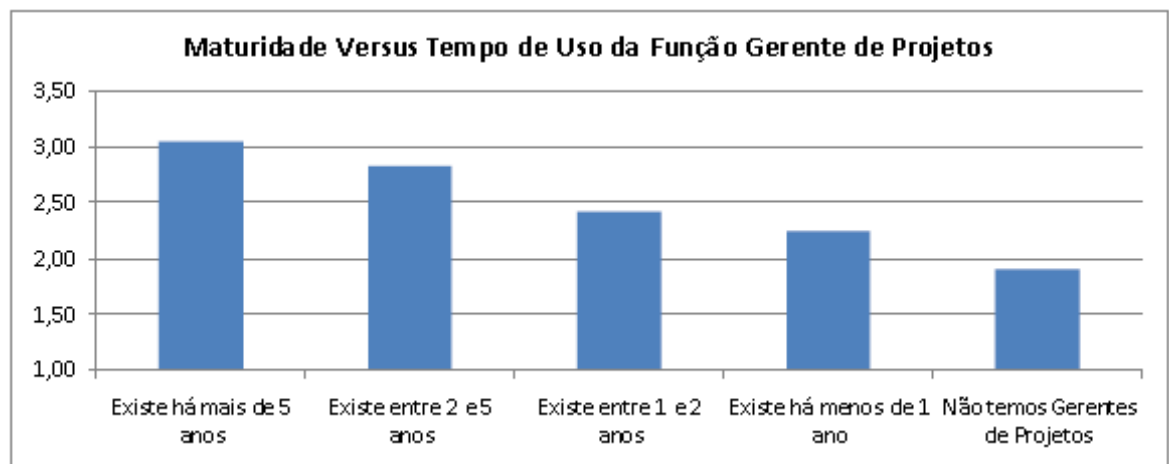


Figura 20 - Maturidade versus tempo de uso das funções de gerente de projetos.  
Fonte: Prado, Archibald (2010, p.34)

Sobre a prática de usar um Comitê para avaliar a carteira de projetos e também o andamento dos principais projetos em seu setor, as organizações A, B e C afirmaram não possuírem usarem tal comitê. Conforme a Pesquisa de Maturidade – Brasil 2010 demonstrado na figura 21, onde e feito uma relação das organizações que utilização comitê versus maturidade, e possível constatar que a existência desse comitê e a permanência do mesmo influência no nível de maturidade de projeto, ou seja, quanto maior o tempo de atuação desse comitê maior a maturidade da organização.

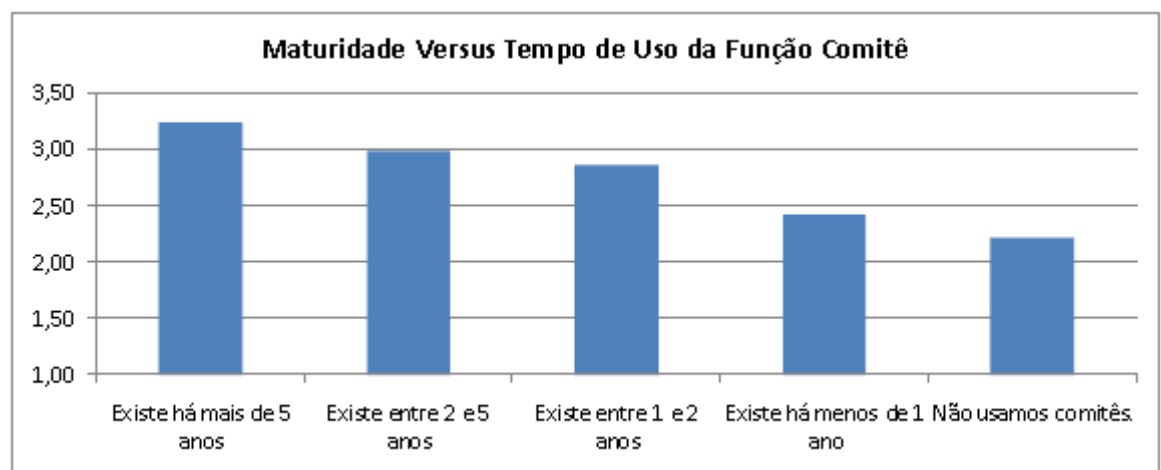


Figura 21 - Maturidade versus tempo de uso da função comitê.  
Fonte: Prado, Archibald (2010, p.35)

A pesquisa constatou quanto ao planejamento de cada novo projeto e conseqüente produção do Plano do Projeto nas organizações, neste quesito apenas duas das três instituições pesquisadas afirmam que não existe nenhum padrão em

uso e não existe planos para desenvolver nenhum novo modelo, apenas uma organização demonstrou que pretende estabelecer estudos para novos projetos. Já a pesquisa realizada pelo PMI – Chapters Brasileiro (2009) afirma que das empresas pesquisadas naquela pesquisa 51% sempre planejam, 41% planeja na maioria das vezes e 9% raramente planeja.

Em relação a estrutura organizacional foi possível constatar foi possível constatar nas empresas avaliadas quantos aos elementos considerados por Griffin(2007) que:

- Especialização no trabalho: todas as três organizações pesquisadas apresentam um grau avançado de especialização. A organização B tem esse critério mais acentuado.
- Departamentalização: todas as organizações pesquisadas apresentam um tipo de departamentalização que é a funcional.
- Relações hierárquicas: A empresa B e A apresenta uma cadeia de comando mais complexa e segundo informações passadas pelo entrevistado, parece não existir tanta clareza na cadeia de comando com relação ao controle e prestação de contas do projeto. Em todas as empresas a prestação de contas quanto a parte de orçamento não é controlada pelos gerentes de projetos e sim por uma unidade de gestão orçamentária. Em ambas as organizações as pode-se perceber de acordo com informações passadas pelos entrevistados que a alocação orçamentária é feita um ano antes para sua aprovação e muitas vezes é feita a alocação de recursos sem o mesmo estar vinculado a um projeto.
- Delegação de autoridade: nas três organizações apesar de apresentarem níveis diferentes de delegação de autoridade, a autoridade e o poder de decisão ainda está muito associada pelos entrevistados a figura dos dirigentes da organização. A instituição B apresenta maior descentralização do poder, a organização A ensaia um processo de descentralização, enquanto a organização C mantém o poder muito centralizado na figura do dirigente.
- Coordenação de atividades: A empresa B foi introduzida o sistema de qualidade ISO 9001, nessa organização os processos relacionados a certificação estão mais desenvolvidos e padronizados, assim como as atividades conectadas e coordenadas. Diferente do resultado da pesquisa

realizada pelo PMI –Chapter Brasileiro (2009) na qual a maioria dos entrevistados considerou que os projetos são prioridade em relação às atividades operacionais ou funcionais. Apenas um dos entrevistados informou que projetos são prioridades.

Como todas as organizações pesquisadas são da esfera pública observou-se que possuem característica em comum como especialização no trabalho nas organizações a um alto grau de especialização de tarefas. No critério departamentalização todas as organizações pesquisadas e tem uma estrutura funcional

Também procurou examinar como as organizações estão estruturando os seus Escritórios de Projetos e quais as tendências observadas. De acordo com Kerzner (2008), o conceito de escritório de projetos poderá ser a mais importante atividade de gestão de projetos da década.

Sobre a existência do Escritório de Projetos ou PMO nas instituições pesquisadas, 100% dos entrevistados afirmaram que não possuem escritório de projetos e apenas uma instituição admite a possibilidade em longo prazo da implantação de algo próximo ao que a literatura define como escritório de projetos. Já a pesquisa realizada pelo PMI – Chapter Brasileiro (2009 , p. 57 – 67) afirma que 64% das organizações pesquisadas por eles possuem um escritório de projetos e 45% das organizações que não possuem escritório de projetos possuem a intenção de implementá-lo, 19% pretende implementá-lo em até dois anos e 36% esta em processo de implementação do escritório de projetos.

As empresas pesquisadas, apresentam um panorama muito diferente das pesquisas realizadas pelo PMI – Chapter Brasileiros (2009), mostrando em mais uma oportunidade quão baixo é o grau de adequação das mesmas em relação ao gerenciamento de projeto proposto pela literatura.

De acordo com a Pesquisa de Maturidade Brasil 2010 - MPCM há relação entre maturidade e o tempo de prática da função do PMO ou Escritório de Projetos conforme mostrada na figura 22. Pode-se perceber que as organizações que declaram maior tradição no uso de PMO possuem maturidade superior a aquelas que não têm PMO, o que é uma boa notícia visto que as boas práticas de gerenciamento de projetos trazem resultados. Desta forma, nota-se que quanto mais tempo existe esta função/estrutura, maior a maturidade da empresa.

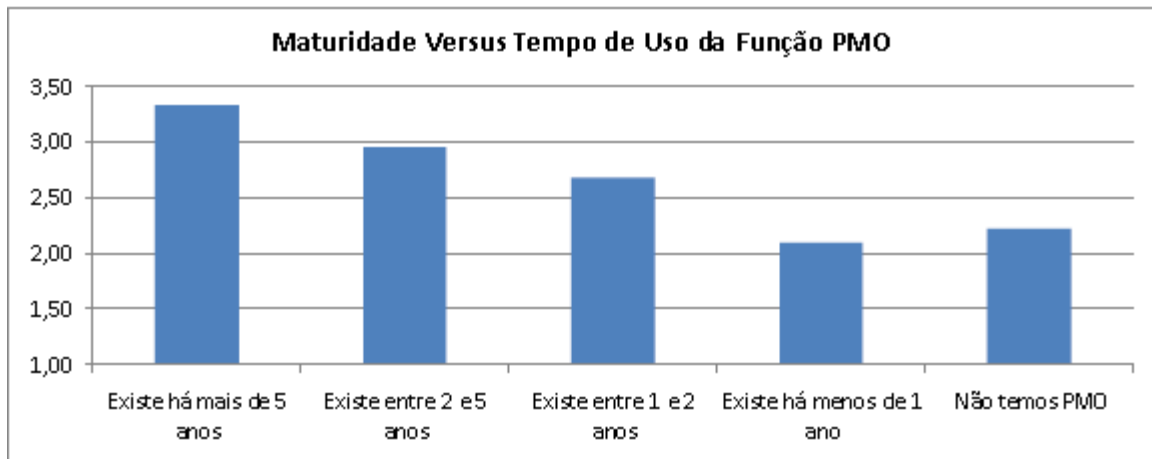


Figura 22 - Maturidade versus tempo de uso da função PMO.

Fonte: Prado, Archibald (2010, p.35)

O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 7%, 11% e 6%, os valores obtidos pelas organizações foram inferiores a 20%. Conforme o modelo MMGP de Prado pode inferir que o grau de aderência nessa dimensão das instituições é fraca ou nula.

#### 4.4. Metodologia

Esta seção examina o grau de adequação das organizações às mais importantes práticas em gerenciamento de projetos, avaliando processos e metodologias existentes

De acordo com Tessaro et al ( 2011, p. 2 ) a melhoria na gestão de projetos não traz somente melhoria nas condições financeiras da organização, mas também a aceitação de um conjunto de práticas, as quais, aprovadas, promove, administração, visibilidade e conseqüentemente fortalecimento da estratégia aplicada à operação, pois toda a equipe sabe o que está acontecendo no projeto em que está envolvida e participa.

De acordo com Kerzner (2009, p.45) quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças no escopo; segundo, os

processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa.

Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, as instituições A, B e C informaram que ainda não possuem metodologia de gerenciamento de projetos e apenas um informou que estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia na organização.

Quanto questionados se a organização tem o mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto; todas as organizações, não possuem os processos mapeados e padronizados e apenas uma demonstrou que estão sendo feitos estudos para se iniciar o mapeamento e a padronização dos processos.

Já a pesquisa realizada pelo PMI – Chapters Brasileiro (2009) afirma que as empresas que não utilizando metodologia de gerenciamento de projetos o índice de sucesso em projetos é de 49% enquanto as empresas que utilizam uma metodologia de gerenciamento de projeto o índice de sucesso em projetos sobe para 76%.

As instituições C e A, afirmaram que as informações ou feedbacks sobre a satisfação, qualidade e desempenho dos projetos é obtido apenas por meio de conversas com os clientes. Apenas a organização B informou utilizar indicadores de qualidade vinculados a certificação ISO 9000 que a organização possui.

Duas das três organizações pesquisadas consideraram os projetos como parte integrante do negócio da organização, algo considerado ideal pela literatura para que se possa criar uma cultura em uma metodologia de gestão de projetos própria.

O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 11%, 15% e 10%, como os valores obtidos foram inferiores a 20% conforme o modelo de Prado a aderência a essa dimensão nas instituições é nula ou fraca.

## 4.5. Informatização

Esta seção examina o grau de adequação das organizações às mais importantes práticas em gerenciamento de projetos, avaliando a informatização do processo de gerenciamento de projeto.

Em relação à informatização da metodologia as instituições A e C informaram que não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido, apenas a organização B informou não utilizam sistema integrado, porém que estão sendo feitos estudos para implementação.

Quando questionados sobre a informatização implantada nos setores, 100% dos pesquisados afirmaram que a informatização não é totalmente adequada ao setor, não aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, e não é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há.

No que tange ao treinamento em softwares para gerenciamento de tempo (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), 100% das empresas afirmam que não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização

O resultado da pesquisa mostra a mesma tendência do obtido pelo PMI – Chapter Brasileiros (2009), onde 63% das empresas pesquisadas não utilizam software integrado de gerenciamento de projetos e 45% dessas organizações dizem que isso causa problemas a elas.

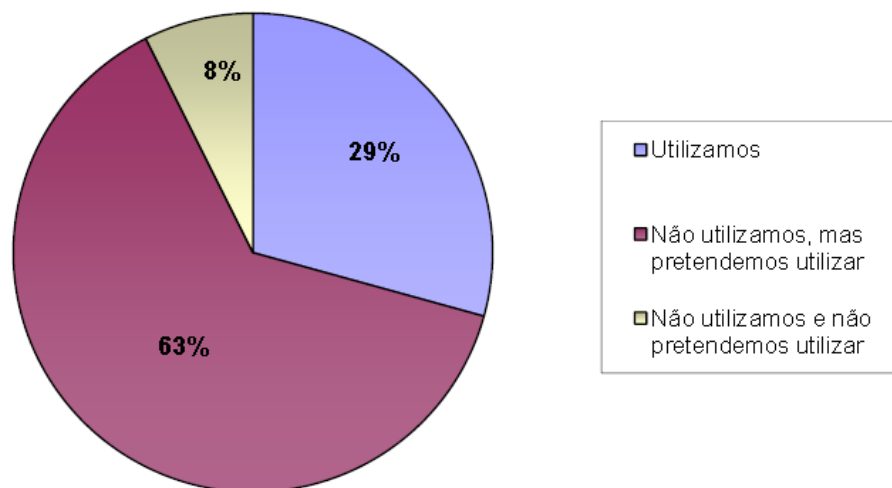


Figura 23 - Grau de utilização de ferramentas integradas de gestão de projetos.  
Fonte PMI – Chapter Brasileiros (2009, p.98)



O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 3%, 7% e 7%, como os valores obtidos foram inferiores a 20% conforme o modelo de Prado a aderência a essa dimensão nas instituições é nula ou fraca.

#### **4.6. Competência técnica e contextual**

Esta seção examina o grau de adequação das organizações as mais importantes praticas de desenvolvimento profissional e as tendências observadas.

Frame (1999) sugere três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e, as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, por sua vez se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. Finalmente, as competências da empresa se referem a sua capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz.

Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a gerenciamento de projetos dois dos entrevistados consideram que a organização esta iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento e um dos entrevistados afirma que há organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

Quanto questionados sobre aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, a organização C respondeu que a organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para este assunto, pois não existe nenhum, já a organização A afirma que a organização desconhece ou desestimula tais iniciativas, e a organização B informou que existe alguns cursos externos porem são iniciativa muito raras.

Duas das organizações informaram que estão iniciando um programa de capacitação em gerenciamento de projetos, apenas uma informou que não foi

realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

De acordo PMI Chapter Brasileiro (2009) em sua pesquisa constatou da empresas pesquisadas que: 54% não possuem em, mas pretendem desenvolver um programa como esse 14% não possuem e não pretende desenvolver um programa como esse e só 32% já possuem um programa formal implementado.

O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 13%, 24% e 9%, os valores obtidos pela empresa A e C foram inferiores a 20% conforme o modelo de Prado a aderência a essa dimensão nas instituições é nula ou fraca. Já a organização B que teve o grau de aderência a essa dimensão de 24% e esta na faixa de 20% a 60% a qual e considerada regular.

#### **4.7. Desempenho e Resultados**

Esta seção examina o desempenho e os resultados auferidos pelas organizações no que tange ao gerenciamento de projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, na pesquisa realizada observou-se que os três participantes afirma que existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

No que tange às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos; as organizações A, B e C informaram que não possuem uma rotina estabelecida pra realização de tal procedimento e que o fazem de forma empírica.

De acordo com o PMI Chapters Brasileiros (2009) eles constataram em sua pesquisa que apenas 32% afirmaram existir um estouro de até 10% do orçamento do projeto, 55% das empresas pesquisadas considerou existir um estouro maior que

10% no orçamento do projeto e nenhuma considerou existe economia alguma em relação ao orçamento prévio.

No quadro dois é apresentado as freqüências relativas aos problemas relacionados à gestão dos projetos das empresas pesquisadas.

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Nunca
Não cumprimento dos prazos	1	2	0	0
Não cumprimento do orçamento		2	1	
Problemas de comunicação	1	2	0	0
Escopo não definido adequadamente	1	2	0	0
Mudanças de escopo	0	3	0	0
Risco não avaliados	0	3	0	0
Estimativas incorretas ou sem fundamento	0	2	1	0
Recursos humanos insuficientes	1	2	0	0
Mudança de prioridade constante ou falta de prioridade (direcionamento)	1	2	0	0
Concorrência entre atividades do dia-a-dia na utilização dos recursos	1	2	0	0
Falta de processo/metodologia de gerenciamento de projetos de apoio	3	0	0	0
Falta de ferramenta de apoio	1	2	0	0
Falta de competência / habilidade para gerenciar projetos	0	3	0	0
Falta de definição de responsabilidades	0	3	0	0

Quadro 2 - Freqüência das iniciativas relacionadas a gestão de projetos.

Quando aos problemas mais freqüentemente encontrados nas execuções dos projetos as três organizações concordaram que sempre ou que quase sempre que o escopo não definido adequadamente. Três entrevistados concordaram que sempre a falta de uma metodologia de apoio e um problema freqüente em seus projetos. Duas das instituições concordaram que quase sempre e um que sempre que a concorrência entre atividade do dia a dia da organização e a comunicação são problemas que ocorrem com mais freqüência em seus projetos. Três dos seis entrevistados concordaram ou concordaram fortemente que mudanças de escopo constantes, recurso humanos insuficiente, problemas com fornecedores e falta de definição de responsabilidade são freqüentes em seus projetos. São unânimes ao afirma que não possuem problemas quanto conhecimento técnico do negocio da sua organização e nem são afetados por retrabalho em função de baixa qualidade de produtos.

Na pesquisa realizada pelo PMI – Chapters Brasileiro(2009), 82 das organizações consideraram existir problemas relevantes quanto ao cumprimento de orçamento e prazos dos projetos e mais de 50% acreditam ter problemas de

qualidade ou satisfação dos projetos e mais de 50% acreditam ter problemas de qualidade ou satisfação dos clientes em relação aos projetos. Entre as organizações pesquisadas os problemas considerados mais freqüentes estão: problemas de comunicação, mudanças constantes de escopo, risco não avaliados corretamente, concorrência entre o dia a dia da empresa e os projetos e o retrabalho pro falta de qualidade dos produtos.

De acordo com Kerzner (2008), há desafios quanto à maneira de recompensar as equipes de projetos pelo seu desempenho. A pesquisa abordou o tópico perguntando se a instituição em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, todas as 3 organizações informaram que não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

De acordo com a pesquisa realizada pelo PMI – Chapters Brasileiros (2009) demonstra que 73% das organizações pesquisadas não utilizam a bonificação financeira, 32% pretendem utilizar, 5% utiliza só para os gerentes e 23% utilizam para todos os profissionais envolvidos no projeto.

Em relação a desempenho foi possível constatar que a maioria das empresas tem problemas de comunicação, de definição de escopo, falta de metodologia e de uma ferramenta de apoio, porém mesmo com esses problemas identificados, os entrevistados estando cientes, a maioria não pretende implementar a curto prazo as iniciativas propostas.

#### **4.8. Maturidade em gerenciamento de projetos**

De acordo com Mazini (2007) o modelo de maturidade em gerenciamento de projeto aponta as trilhas já demarcadas pelas quais as organizações deveriam passar e os marcos que deveriam atingir seqüencialmente, a ponto de perseguir o objetivo de resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos”.

Para Rodrigues (2006) os modelos de maturidade auxiliam as organizações a entender seus níveis de competência em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo, visando atingir seus objetivos por meio de projetos.

Neste mesmo sentido diz Agnelo: “Os modelos de maturidade em gerenciamento funcionam como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está espelhando se nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência” . (AGNELO, 2006, p. 1)

Na pesquisa realizada o panorama apresentado pelas empresas pesquisadas se difere do apresentado pelo PMI – Charters Brasileiro, uma vez que as três organizações pesquisadas desconhecem ou não aplicam um dos modelos de maturidade sugeridos; enquanto a pesquisa realizada pelo PMI – Chapters Brasileiros (2009) afirma que 45% das organizações pesquisadas já utilizam ou pretendem utilizar um dos modelos de maturidade, 18% apesar de conhecer não pretende utilizar e 36% não conhece nenhum modelo de maturidade. A pesquisa demonstra, que entre as organizações que conhecem modelos de maturidade, o OPM3 e o CMMI são os mais difundidos entre essas empresas.

Nas empresas pesquisadas as três afirmam não utilizarem ou desconhecem um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, ou seja, pode constatar que as empresas pesquisadas não monitoram e nem avaliam suas práticas de gerenciamento de projetos por uma metodologia de maturidade de gerenciamento de projetos.

Tendo por subsídios os dados coletados foi possível perceber que de acordo com o *Capability Maturity Model (CMM)*, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, as organizações A, B e C ainda encontram-se no nível 1 deste modelo de maturidade, no qual os projetos ainda ultrapassam custo e prazos.

Ao avaliar o nível de maturidade das empresas pesquisadas, segundo as premissas e Kerzner (2008), que afirma que a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processo de natureza repetitiva que garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. É possível compreender que as empresas pesquisadas ainda encontram-se na fase quase embrionária, pois as organizações ainda não reconheceram a necessidade e importância da gestão de projetos.

De acordo com Pesquisa Maturidade Brasil 2010 o índice médio da maturidade em gerenciamento de projetos foi de 2.61, valor levemente inferior a 2008 conforme a figura 24.

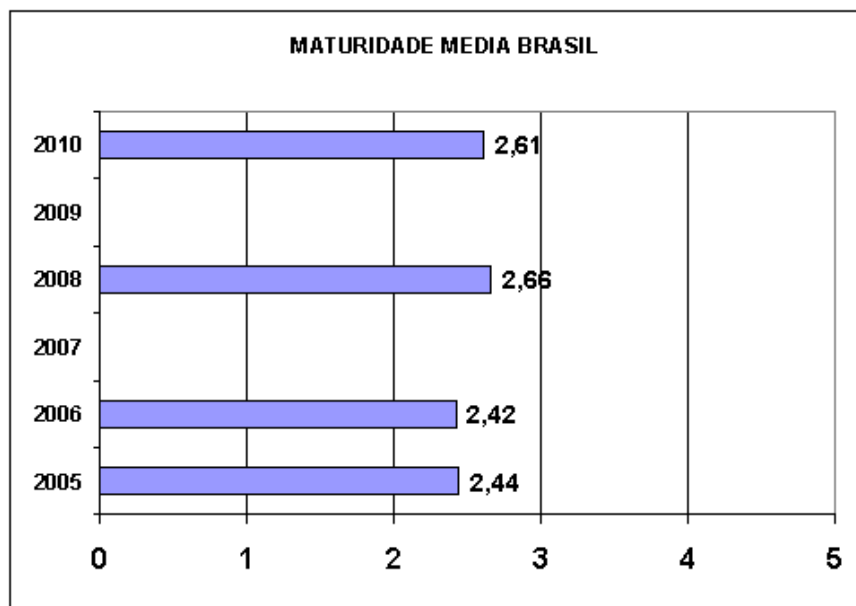


Figura 24 - Maturidade Media Brasil entre 2005 e 2010.  
Fonte Prado, Archibald (2010, p.10)

Na mesma pesquisa demonstra a maturidade em gerenciamento de projeto utilizando a metodologia de Prado, porém agora categorizando pro setor. Conforme apresentado na figura 25, nesta forma podemos observa que índice de maturidade da administração pública direta foi 2,29 e da indireta de 2,20 valores inferiores ao apresentado pela iniciativa privada que foi de 2,68. Nota-se também que ambos os segmentos apresentaram retração do índice em relação à pesquisa realizada em 2008.

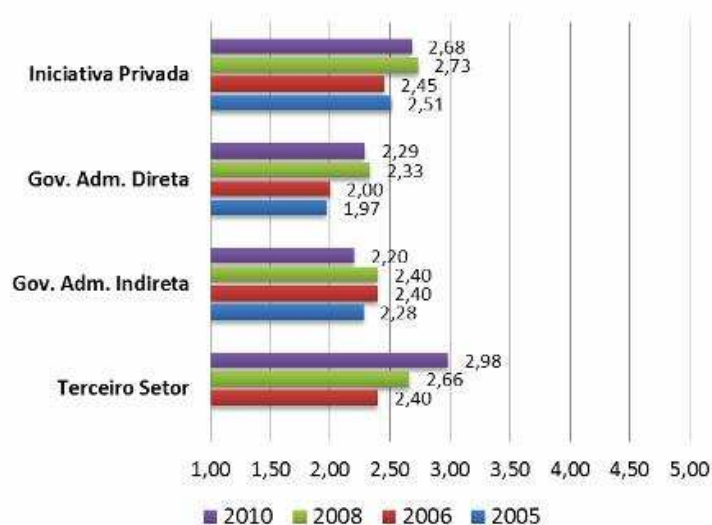


Figura 25 - Maturidade Media Brasil entre 2005 e 2010 por segmento.  
Fonte Prado, Archibald (2010, p.11)

Na figura 26, 27 e 28 são apresentado o grau de maturidade das empresas A, B e C conforme o modelo de maturidade de Prado.

### **Avaliação final: 1.46**

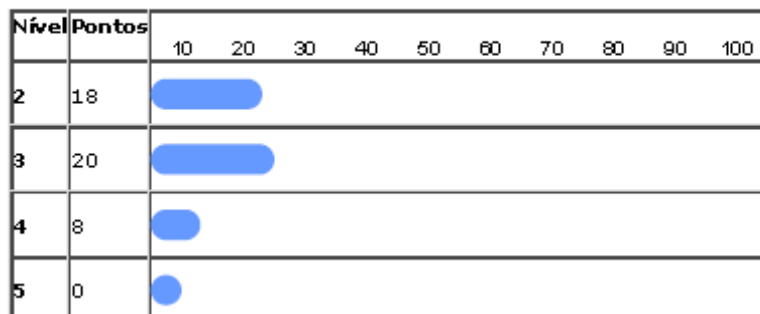


Figura 26 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização A.

### **Avaliação final: 1.7**

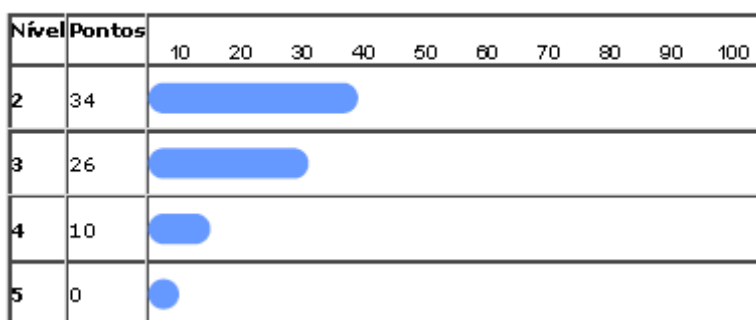


Figura 27 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização B.

### **Avaliação final: 1.36**

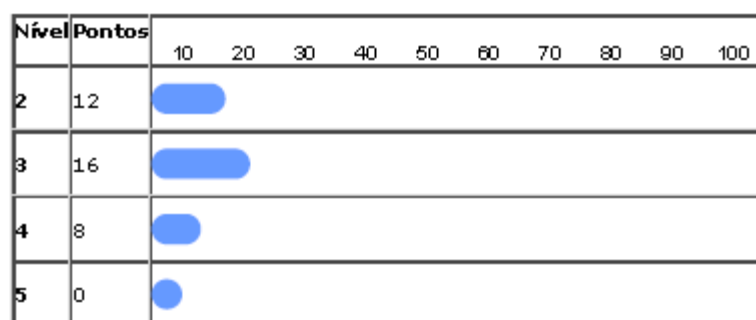


Figura 28 - Perfil de Aderência inicial aos níveis de maturidade do modelo MMGP da organização C.

Tendo em vista o resultado da análise feita segundo os três modelos e possível inferir que as organizações pesquisadas estão em um nível muito baixo de maturidade em gestão de projetos de acordo com os conceitos exposto pela literatura. Apesar dessa constatação foi possível perceber também que as organizações pesquisadas desenvolveram empiricamente meios de lidar com os

problemas e de gerir seus projetos que garantiram suas sobrevivências e desenvolvimento em seus nichos de mercado, mas essas competências desenvolvidas empiricamente não as preparam para um crescimento controlado e consistente, tornando-as frágeis diante de organizações mais profissionalmente geridas.

#### **4.9. Excelência em gestão de projetos**

Avaliando-se o nível de excelência das organizações pesquisadas segundo os conceitos de Kernez (2008), verificou-se que as organizações não possuem nenhum dos seis componentes da excelência destacada pelo autor: Excelência comportamental; Processos integrados; Cultura; Suporte gerencial; Treinamento e ensino; Gestão informal de projetos. A excelência, em gestão de projetos, consiste que a empresa em questão, possa atingir todas as suas potencialidades nos seis componentes. Kernzer (2008) ainda destaca que a excelência pode ser definida com base dois fatores: o primeiro é um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso, e o segundo fator é que cada uma das decisões tomadas em cada um dos projetos, deve levar em conta a organização e o projeto como um todo e não, separadamente. As organizações não apresentam essa unicidade entre organização e projetos e sim apresentam processos pouco desenvolvidos, cultura resistente, pouco conhecimento técnico em gerenciamento de projetos, ausência de metodologia e níveis baixos de maturidade estando, portanto, longe do que a literatura considera como uma organização com excelência em gestão de projetos.



## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao analisar o problema que gerou este estudo e as conclusões abaixo, é possível perceber que a pergunta central foi respondida. Como a aderência ao modelo de maturidade pode aperfeiçoar a administração de projetos de entidades públicas? Percebeu-se um grau muito baixo de adequação das estruturas verificadas em relação ao modelo de gestão de projetos proposto por especialistas.

Em relação aos objetivos específicos desta pesquisa observou-se o seguinte resultado: foram levantados com sucesso os dados referentes à estrutura das empresas, as dificuldades de gestão e o nível de maturidade e de excelência em gestão de projetos das organizações pesquisadas. Apesar das organizações objeto de estudo possuírem algo muito incipiente quanto a métodos de gestão de projetos, foi possível realizar a comparação entre a metodologia das empresas e a proposta pela literatura.

Um dos itens objeto de estudo foi à cultura, que é considerada pela literatura acadêmica pertinente como uma das características mais marcante das empresas com excelência em gestão de projetos. As culturas com foco em gestão de projetos têm seu fundamento no comportamento organizacional e não em processos. Na pesquisa pode-se evidenciar que um dos principais empecilhos para implantação ou desenvolvimento do gerenciamento por projetos nas organizações estudadas e a culturas das mesmas, uma vez que os entrevistados identificaram suas organizações como resistente a gerencia de projetos.

Outro aspecto considerado relevante pela literatura que foi analisada nesta pesquisa foi à estrutura organizacional. Quanto ao elemento da estrutura organizacional foi possível constatar que a maioria das organizações pesquisadas apresenta um alto grau de especialização. Foi possível caracterizar o tipo de departamentalização funcional em todas as organizações. Em relação à hierarquização de comandos constatou-se que em na maioria das organizações tem uma cadeia de comandos complexa e que a autoridade e o poder de decisão esta associada ao dirigente da organização, isto é uma indicação que a gestão e a tomada de decisão são centralizadas.

Tendo como base a categorização das estruturas proposta pela literatura, constatou-se que a todas das organizações possuem estrutura organizacional funcional ou departamentalizada, na qual não há designação formal dos responsáveis por projetos. Tendo em vista as estruturas apresentadas pelas organizações objeto de estudo foi possível evidenciar que as três organizações ainda estão muito distantes do que seria uma estrutura adequada quanto à gestão de projetos. O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 7%, 11% e 6%, os valores obtidos pelas organizações foram inferiores a 20%. Conforme o modelo MMGP de Prado pode inferir que o grau de aderência nessa dimensão das instituições é fraca ou nula.

Na pesquisa também foi abordado o conceito de escritório de projetos que é considerado por alguns autores da academia como a mais importante atividade de gestão de projetos da década, no entanto as três organizações pesquisadas não possuem escritório de projetos e apenas a organização B admite a possibilidade de implantação de algo próximo ao que a literatura define como escritório de projetos. As instituições pesquisadas mais uma vez apresentam um panorama diferente do identificado em outras empresas no Brasil pelo PMI – Chapters Brasileiros no qual afirma que 64% das organizações pesquisadas por eles possuem um escritório de projetos e 45% das organizações que não possuem escritório de projetos possuem a intenção de implementá-lo, 19% pretende implementá-lo em até dois anos e 36% esta em processo de implementação do escritório de projetos. Indicando claramente quão baixo é o grau de adequação das mesmas em relação ao gerenciamento por projetos proposto pela literatura.

Quanto o objeto de estudo foi à metodologia de gerenciamento de projetos as três organizações afirmaram não possuir metodologia, ou seja, as três empresas não possuem processos para iniciar, planejar, monitorar e controlar, executar e encerrar projetos. O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 11%, 15% e 10%, como os valores obtidos foram inferiores a 20% conforme o modelo de Prado a aderência a essa dimensão nas instituições é nula ou fraca. As três organizações afirmaram que as informações ou feedbacks sobre a satisfação, qualidade e desempenho dos projetos é obtido apenas por meio de conversas com o cliente e os responsáveis. Não foram constatados em nenhuma organização indicadores de desempenho formalizados para aferir o andamento do projeto.

Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico, quanto ao alinhamento estratégico que permite identificar os projetos, agrupá-los em categorias e programas, selecionar os projetos e priorizá-los e até autorizá-los. Constatou-se que as três organizações desconhecem a importância deste assunto, o que evidencia o baixo grau de adequação a gerenciamento por projetos proposto pela literatura.

No que tange a categoria de desempenho, foram abordados com as organizações os seguintes assuntos: relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos: retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido e em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), as três organizações não possuem banco de dados de lições aprendidas e não ambas não utilizam técnicas de análise de retorno de investimento. Já em relação à busca das causas de fracassos dos projetos apesar de admitirem já terem projetos que estourem o prazo e custo às organizações não apresentam uma metodologia ou processo pra investigação da causa, a forma de investigação da causa quando ocorre e de forma empírica.

É importante destaca que o processo de retroalimentação ou *feedback* é um dos elementos mais importantes para desenvolver ou otimizar uma metodologia de gestão de projetos, uma vez que qualquer metodologia tem que ser adaptada à realidade da organização. Como as organizações pesquisadas apresentam processos muito incipientes de *feedback* a possibilidade de repetir os erros é muito grande assim como será muito difícil aperfeiçoarem os processos de gerenciamento.

Todos os três entrevistados consideraram que as organizações não possuem processos padronizados, porém eles acreditam que a definição de processos e métricas ajudaria na execução dos projetos. A maioria das organizações pesquisadas considerou os projetos como parte integrante do negócio, algo considerado ideal pela literatura para que se possa criar uma cultura e uma metodologia de gestão de projetos própria.

As três organizações concordaram que a falta de uma metodologia de apoio é um dos problemas mais frequentes seguido de o escopo não definido

adequadamente, da concorrência entre o dia-a-dia da organização e os projetos, problemas de comunicação e de mudanças de escopo constantes.

Ao serem questionados em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, os três entrevistados afirmaram não utilizar bonificação financeira constantemente em seus projetos.

Em relação à informatização da metodologia e aos processos de gerenciamento de projeto por parte de um ou mais sistemas que auxiliem o gerente de projetos as três organizações informaram não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido. E apenas uma organização afirmou que estão sendo feitos estudos para implementação. O grau de aderência nessa dimensão nas organizações A, B e C foram 3%, 7% e 7%, como os valores obtidos foram inferiores a 20% conforme o modelo de Prado a aderência a essa dimensão nas instituições é nula ou fraca

A pesquisa realizada demonstrou que as três organizações objeto de estudo desconhecem ou não aplicam um dos modelos de maturidade sugeridos pela literatura acadêmica. Com os dados obtidos é possível perceber que de acordo com o *Capability Maturity Model (CMM)*, as organizações A, B e C ainda se encontram no nível 1 desde modelo de maturidade, no qual os projetos ainda ultrapassam custo e prazos, onde não há padronização dos processos nem medição de indicadores de desempenho. Ao avaliar o nível de maturidade das organizações pesquisadas segundo as premissas de Kerzner (2008) é possível compreender que as empresas pesquisadas encontram-se na fase quase embrionária, pois as organizações ainda não reconheceram a necessidade e importância da gestão de projetos. De acordo com Modelo de Maturidade de Gestão de Projeto proposto por Prado (2008), a aderência das organizações A, B e C foram respectivamente 1.46, 1.70 e 1.36. Na Pesquisa Maturidade Brasil 2010 o índice médio das organizações foi de 2.61, analisando também dentro da categoria das organizações da administração direta foi de 2.29 e da administração indireta de 2.20, desta forma pode perceber que as instituições pesquisadas estão bem abaixo da média nacional e da média dos seus respectivos setores. As organizações A, B e C encontram-se entre no nível inicial desse modelo.

Tendo em vista o resultado da análise feita segundo os três modelos é possível inferir que as organizações pesquisadas estão em um nível muito baixo de maturidade em gestão de projetos.

Com base nos dados analisados foi possível constatar que as organizações pesquisadas desenvolvem empiricamente meios de lidar com os problemas e de gerir seus projetos, que garantiram sua sobrevivência e desenvolvimento em seus nichos de mercado, mas essas competências desenvolvidas empiricamente não as preparam para um crescimento controlado e consistente, tornando-as frágeis diante de organizações mais profissionalmente geridas e das contingências do mercado.

Tendo por base os conceitos de excelência disposto na literatura, verificou-se que as instituições pesquisadas não possuem nenhum dos seis componentes da excelência destacados pelos autores. Ainda quando analisada com base nos dois fatores básicos, verificou-se que as organizações pesquisadas não apresentam essa unicidade entre organização e projetos e sim apresentam processos pouco desenvolvidos, cultura resistente, pouco conhecimento técnico em gerenciamento de projetos, ausência de metodologia e níveis baixos de maturidade estando, portanto longe do que a literatura considera como uma organização com excelência em gestão de projetos.

A pesquisa concluiu que as organizações públicas do Estado do Tocantins objetos de estudo, não apresentam nenhuma evidência em gerenciamento de projetos, o que caracteriza o pouco conhecimento e aplicação de uma metodologia formal para a gestão de seus projetos. Diante disso, esta pesquisa confirma a necessidade de uma maior disseminação das melhores práticas de gestão em projetos, vislumbrando-se, assim, um novo e promissor nicho de mercado com intuito de melhorar os projetos e serviços dessas instituições.

Por fim, nesta pesquisa pode-se concluir que as organizações objeto de estudo do Estado do Tocantins possuem um grau muito baixo de adequação de suas estruturas mostrando estar em um patamar inicial de desenvolvimento quando comparadas às empresas pesquisadas pelo PMI – Capítulos Brasileiros. Espera-se que este trabalho tenha contribuição pra a geração de conhecimento na administração especificamente na gestão de projeto e que o mesmo possa servir com base para estudos futuros sobre o tema procurando assim auxiliar na modernização da gestão das organizações que trabalham por projetos. É importante

destacar que realizar esta pesquisa sobre gestão de projetos foi muito enriquecedor e estimulante.

Baseada nas conclusões deste trabalho, assim como nas indicações feitas pela literatura ficam as seguintes recomendações às instituições, a fim de aperfeiçoarem a práticas em gestão de projetos.

- Trabalhar na descentralização de poder;
- Procurar conhecer as metodologias de gestão de projetos existentes;
- Desenvolver e implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos;
- Investir em especialista na área de gestão de projetos para modernizar a estrutura de gestão das organizações;
- Investir em treinamento em gestão de projetos;
- Procurar padronizar os processos de gestão de projetos;
- Desenvolver indicadores de desempenho dos projetos e das equipes.
- Desenvolver portfólio de projetos e programas da organização;
- Informatização por meio de uma ferramenta que de suporte a metodologia e aos processos de gerenciamento de projeto.

Como forma de ampliar novos estudos relacionados ao tema, foi listada duas sugestões pra trabalhos futuros. Um dos trabalhos futuros que poderiam ser realizados seria um aprofundamento desta pesquisa tentando abranger uma parcela maior do universo pesquisado para obter um retrato mais amplo do estado em que se encontra a maturidade em gestão de projetos nas instituições públicas do Estado do Tocantins.

Manter a pesquisa anual para forma histórico e visualizar as melhorias e tendências.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Joliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3ª Edição revisada. São Paulo: Editora Altas S. A., 2009.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Ruben. **Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial**. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>>. Acesso em: 13 mai 2011.

ÁVILA, Thiago José Tavares. Gerenciamento de Projetos de Governo Eletrônico: Um Estudo de Caso no Estado de Alagoas. Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação lato sensu, Grau de Especialista em Gerência de Projetos, Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/tjtavila/monografia-gerenciamento-de-projetos-de-governo-eletrnico-um-estudo-de-caso-no-governo-de-alagoas>>. Acesso em: mai 2011.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora. 1994.

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.

CALADO, Sílvia dos Santos; FERREIRA, Cristina dos Reis. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>>. Acesso em: 8 jun 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de; JUNIOR, Roque Rabechini; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula e LAURINDO, Fernando Barbin. **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, n. 3, p. 289-300, trimestral julho/agosto/setembro 2005.

CASSANELLI, Aníbal; MUÑOZ, Maximiliano. **Gerencia de proyectos, medición de La madurez em una PyME en Argentina**. XII Congreso Internacional de Ingenieria de Proyectos, Saragoza, Espanha, Julio. 2008.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **4º Encontro Nacional do Poder Judiciário – Metas de 2011**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/glossario-das-metas-2011>>. Acesso em: mai 2011.

CNMP, Conselho Nacional do Ministério Público. **1º Congresso Brasileiro de gestão do Ministério Público** – Governança institucional – Implementando a gestão estratégica na Administração Pública. Disponível em: <[http://www.cnmp.gov.br/congresso-2010/20101123\\_palestra-de-peter-dostler](http://www.cnmp.gov.br/congresso-2010/20101123_palestra-de-peter-dostler)>. Acesso em: 1 mai 2011.

Conselho Nacional de Justiça. **4º Encontro Nacional do Poder Judiciário Metas de 2011**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/eventos/encontros-nacionais/4-encontro-nacional-do-poder-judiciario/metas-2011>>. Acesso em: 4 mai 2011.

CONTANDRIOPOULOS, A. P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J. L. BOYLE, P. Saber preparar uma pesquisa. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

COSTA, Rodrigo Souza. **Uma abordagem teórica sobre as pressões ambientais nas estratégias organizacionais**. Disponível em: <<http://www.ucppitanga.edu.br/institucional/revista/v1n1/v1.n1.art4.pdf>>. Acesso em: 15 mai 2011.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005

DINSMORE, P. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Qualitymark, 2003.

DINSMORE, Paul C. e Cabanis-Brewin, Jeannette. **AMA Manual de Gerenciamento de Projetos**. 1ª Edição. Brasport, Rio de Janeiro, 2009.

FRAME, J.D. **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

FIRMINO, Lincoln. **Princípios de Gerência de Projetos**. MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o Exame Oficial do PMI**, 5ª Edição. Editora Campus, 2009.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**. 2ª Edição. Editora Artmed Edira S.A., Porto Alegre, 2006.



LIMA, Carlos Alberto de Andrade. **Estudo sobre maturidade em gestão de projetos, transferência do conhecimento e do comportamento organizacional na engenharia de construção de uma plataforma de dutos de exploração e produção de petróleo de uma empresa de petróleo e gás no Brasil.** Trabalho apresentado ao programa de mestrado em administração, Pós-Graduação lato stricto sensu, Grau de mestre em administração, Universidade do Grande Rio Professor José Souza Herdy Escola de Gestão e Negócios. Disponível em: <[http://www.unigranrio.br/pos/stricto/mest-adm/pdf/dissertacoes/dissertacao-carlos\\_alberto\\_de\\_andrade\\_lima.pdf](http://www.unigranrio.br/pos/stricto/mest-adm/pdf/dissertacoes/dissertacao-carlos_alberto_de_andrade_lima.pdf)>. Acesso em: julho 2011

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M.E.D.A . **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MAZINI, Alonso. **Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMIOPM3.** Disponível em: <<http://www.j2da.com.br/Download/Maturidade.pdf>>. Acesso em: fev. 2007

MARTINS, Daniele; CELESTINO, Fernando Rezende; MAZUR, João Oswaldo; STIVAL, Marcelo; OLIVEIRA, Walter Ribeiro J. **A análise de maturidade e recomendações de melhores práticas de gerenciamento de projetos em empresas de pequeno porte de desenvolvimento de software.** Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação lato sensu, Grau de Especialista em Gerência de Projetos, Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <<http://www.ceaf.mp.pr.gov.br/arquivos/File/Dissertacoes/ANALISEDAMATURIDADEERECOMENDACOES.pdf>>. Acesso em: mai 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Sandra Mara Mattioli. **O gerenciamento de projetos como diferencial estratégico – A experiência do governo de Minas Gerais.** Revista TECHOJE. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/398](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/398)>. Acesso em: mai 2011.

MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos.** 2ª. São Paulo: Atlas, 2003.

NORO, Greice de Bem. **A maturidade em gerenciamento de projetos logística: o caso América Latina Logística.** Dissertação de Mestrado. Disponível em:

<[http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq\\_Greice\\_de\\_Bem\\_Noro\\_7.pdf](http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_Greice_de_Bem_Noro_7.pdf)>. Acesso em: jun 2011.

PARREIRAS, Fernando Luis. **Você sabe gerenciar seus projetos?** Disponível em <<https://fernandoparreiras.wordpress.com/2010/07/11/voce-sabe-gerenciar-seus-projetos>>. Acesso em ago/2011.

PELETEIRO, Rebeca. **O que é Planejamento Estratégico.** Disponível <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-planejamento-estrategico/10386/>>. Acesso em: maio/2011.

PESTANA, Carlos Víctor Alvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na secretaria de estado e gestão e recursos humanos do Espírito Santo.** II Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 21 de 81. Disponível em: <[http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espirito\\_santo.pdf](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf)>. Acesso em: mai 2011.

PMI – Project Management Institute, **Guia PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** 4ª Edição. Project Management Institute – PMI, Newtown Square, Pennsylvania, 2008.

PMI – Project Management Institute. Site oficial do PMI. Disponível em <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: mai 2011.

PMISP, Project Management Institute Capítulo São Paulo, Brasil. **Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos organizacionais (OPM3).** Disponível em: <[http://www.pmisp.org.br/sites/default/files/acervo/ks\\_opm3\\_port\\_v2.pdf](http://www.pmisp.org.br/sites/default/files/acervo/ks_opm3_port_v2.pdf)>. Acesso em: 5 mai 2011.

PRADO, Darci Santos. **Maturidade em Gerência de Projetos.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2008.

PRADO2, Darci Santos. **Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos nas Organizações.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2009.

PROMON S. A. **Gerenciamento de Projetos.** Promon Business & Technology Review. 2008. Disponível em: <[http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE\\_para%20web.pdf](http://www.promon.com.br/portugues/noticias/download/PBTR%20GE_para%20web.pdf)>. Acesso em: mai 2011.

QUIVY, R., CAMPENHOUT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3ª Edição. Lisboa Gradiva. 2002.

RABECHINI, Roque Junior. **Competências e maturidade em gestão de projetos: um perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume – Fapesp. 2005.

RDS, Reflexo de Saberes, **Modelo de maturidade em gestão organizacional de projetos (OPM3)**. Disponível em:<<http://www.reflexo-de-saberes.pt/>>. Acesso em: 8 jun 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócio**. Rio de Janeiro: Brasport. 2008.

RODRIGUES, Ivete et. al. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. Revista da Administração. São Paulo, v.41, n.3, p.273287, jul./ago./set. 2006.

SEI – Software Engineering Institute. **CMMI-DEV – CMMI para Desenvolvimento**. 1º Edição. Carnegie Mellon University, 2006.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um Estudo em empresas brasileiras**. Tese apresentada ao curso doutorado, Programa de Pós-Graduação stricto sensu do departamento de administração, Grau de Doutor em Administração, Universidade de São Paulo. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../Gutenberg\\_Silveira.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../Gutenberg_Silveira.pdf)> Acesso em: mai 2011.

SOLER, Alonso Mazini. **Maturidade Organizacional e o modelo de avaliação PMI-OPM3**. Artigo publicado na revista mundo PM, ano 1-NRO 02. Disponível em:<<http://www.j2da.com.br/Img/Propaganda/Maturidade%20Organizacional%20e%20o%20Modelo%20PMI-OPM3.pdf>>. Acesso em: 17 mai 2001.

TESSARO, Idiane Morgan, DEDOMENICO, Rejane, BASSO, Carla de Almeida Martins. **Aplicação da metodologia OPM3 ( Organizational Project Management Maturity Model) para verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de software**. Artigo disponível em:<[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acet/article/viewFile/545/pdf\\_80](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acet/article/viewFile/545/pdf_80)> Acesso em: 20 mai 2001.

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

TUCKMAN, B. **Manual de investigação em educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação**. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

VASCONCELLOS, Eduardo e HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. 4ª Edição revisada. São Paulo: Editora Thomson Learning Ltda., 2002.

Vieira, Marcelo Milano Falcão e Zouain, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2ª Edição. Rio de Janeiro, 2006.

ZAGUIR, Nemer Alberto. MARTINS, Marcelo Ramos Martins. **Revisão crítica do OPM3: um estudo de redundâncias**, artigo publicado na revista *Gestão Industrial. Ponta Grossa*: 2006. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/82/79>>. Acesso em: 7 abr 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário Maturidade

#### 1. Dados da Empresa

1.1. Nome da instituição : \_\_\_\_\_

1.2. Área de atuação \_\_\_\_\_

1.3. Número de funcionários efetivos \_\_\_\_\_

1.4. Número de funcionários terceirizados \_\_\_\_\_

1.5. Tempo de atuação na empresa \_\_\_\_\_

1.6. Orçamento \_\_\_\_\_

#### 2. Dados do Entrevistado

2.1. Nome : \_\_\_\_\_

2.2. Cargo: \_\_\_\_\_

2.3. Contato : \_\_\_\_\_

### NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum) – Iniciativas Isoladas

1. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- b. O assunto tal como acima é aceito há mais de 6 meses OU o assunto é praticado há pelo menos um ano porém atinge poucos membros da alta administração.
- c. O assunto tal como acima é aceito há menos de 6 meses OU o assunto é pouco aceito como uma boa prática de gerenciamento pela alta administração ou não existe estímulo para o uso correto desses conhecimentos.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização junto à alta administração.
- e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.

- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.
- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os gerentes de projetos são fracamente estimulados quanto ao uso desses assuntos.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.
- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os clientes não sabem avaliar exatamente se as práticas de Gerenciamento de Projetos estão sendo convenientemente utilizadas.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.
- e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio) pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- b. O nível de conhecimento é quase adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para atingir o estágio desejado.
- c. O nível de conhecimento é médio, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para se atingir o estágio desejado.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feitos esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, com frequência e regularidade.
- b. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e softwares, mas a oferta é muito irregular e insuficiente.
- c. Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que se repitam com frequência e regularidade.

- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com Gerenciamento de Projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a. A organização estimula tais iniciativas por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.
- b. A organização estimula tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas e, eventualmente, pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.
- c. A organização aceita tais iniciativas e está analisando a viabilidade de oferecer vantagens de carreira aos participantes.
- d. A organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- b. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento conforme o PMBOK, em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade restrita de gerente de projetos.
- c. O treinamento não abordou as áreas identificadas como necessárias ao setor.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- c. O treinamento fornecido foi considerado insuficiente ou pouco adequado relativamente às necessidades da alta administração do setor.
- d. Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e. Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos, mas não têm tomado nenhuma iniciativa para estimular a implementação e aperfeiçoamento do assunto.
- c. As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto às lideranças.
- e. As principais lideranças de Gerenciamento de Projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

10. Em relação ao treinamento em softwares para gerenciamento de tempo (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os softwares adequadamente há mais de um ano.
- b. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso mas apenas um grupo restrito de profissionais usa o software adequadamente de forma rotineira.
- c. Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos softwares.
- d. Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e. Não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização.

### NIVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de Gerenciamento de Projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e não se tem plano de implementação.

2. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.



- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao planejamento de cada novo projeto e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. Quanto à estrutura organizacional implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos" com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e. Nada foi feito.

6. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes do setor.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação do EGP é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e. Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para serem acompanhados pelo comitê. Estão operando há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação dos comitês é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e. Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e. Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a. A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática é restrita a poucos que dela necessitam.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

## NIVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b. Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrito a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para se atacar o assunto.

2. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização há mais de 2 anos.
- b. Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de Gerenciamento de Projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que as conclusões e uso desta prática ainda são preliminares.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B
- d. Estão sendo feitos estudos para se implantar um sistema tal como o acima.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos" (veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que nem todos os gerentes de projetos se relacionam com seus fornecedores internos conforme a nova estrutura.

- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, então, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é aplicada a poucos gerentes.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos tipos de treinamentos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos já obteve certificação.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática atingiu uma parcela de gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que, algumas vezes, os critérios não são respeitados.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e. Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

## NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

3. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, Sponsors, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

4. Em relação à visibilidade de nossa organização na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

a. Nossa organização é vista e citada como benchmark em Gerenciamento de Projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de Gerenciamento de Projetos.

e. Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como benchmark.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.

e. Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

6. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

a. O assunto Gerenciamento de Projetos é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e. Ainda não atingimos o cenário acima.

7. Em relação ao programa de certificação PMP, IPMA ou equivalente para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.

e. Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

8. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

a. Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.

e. Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

9. Em relação à informatização implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.

e. Ainda não atingimos o cenário acima.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).

e. Ainda não temos um alinhamento de 100%.

## 6. Excelência em Gestão e Resultados

6.1 Quais dos problemas relacionados abaixo ocorrem com mais frequência?

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Nunca
Não cumprimento dos prazos				
Não cumprimento do orçamento				
Problemas de comunicação				
Escopo não definido adequadamente				
Mudanças de escopo				
Risco não avaliados				
Estimativas incorretas ou sem fundamento				
Recursos humanos insuficientes				
Mudança de prioridade constante ou falta de prioridade(direcionamento)				
Concorrência entre atividades do dia-a-dia na utilização dos recursos				
Falta de processo/metodologia de gerenciamento de projetos de apoio				
Falta de ferramenta de apoio				
Falta de competência / habilidade para gerenciar projetos				
Falta de definição de responsabilidades				