



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
TECNOLOGIA INDUSTRIAL (PPG-GETEC) – MESTRADO
PROFISSIONAL

FABIO FINAMORI MACEDO

METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SEGUNDO O
NÍVEL DE MATURIDADE - UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS.

Salvador

2012

FABIO FINAMORI MACEDO

**METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS SEGUNDO O
NÍVEL DE MATURIDADE - UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial, Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dra. Liliane de Queiroz Antonio

Salvador
2012

F141m

Macedo, Fabio Finamori

Metodologia de gestão de projetos segundo o nível em maturidade: um estudo de uma organização sem fins lucrativos / Fabio Finamori Macedo. 2012.

79f.; il.; color.

Orientador: Prof. Dra Liliane de Queiroz Antonio

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial) - Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC, Salvador, 2012.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Nível de maturidade. 3. Instituto Euvaldo Lodi. I. Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC. II. Antonio, Liliane de Queiroz. III. Título.

CDD:658.404

Dedico este trabalho a minha família e ao IEL/BA, que sempre me apoiou neste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial que através das aulas agregaram conhecimento para construção deste trabalho, ao Instituto Euvaldo Lodi pelo apoio e em especial a professora Dra. Liliane de Queiroz Antonio pela paciência e pelas orientações decisivas na construção desta dissertação, pelo apoio do professor Dr. Luciel Henrique de Oliveira e suas contribuições decisivas no direcionamento da pesquisa e ao Professor Dr. Francisco Uchoa Passos pelas contribuições. Agradeço a minha família pelo apoio e a confiança.

RESUMO

A maturidade organizacional em gerenciamento de projetos é notadamente um importante ativo para as organizações que querem estabelecer vantagens competitivas, pois no contexto de acirrada competitividade global, que as instituições estão inseridas, emerge a necessidade da gestão de projetos, que passa por qualquer atividade que tenha início, meio e fim e que não seja classificada com atividade rotineira. Assim, o objetivo dessa dissertação é identificar, por meio de um estudo de caso junto ao Instituto Evaldo Lodi (IEL/BA) Núcleo Regional na Bahia, uma associação privada, sem fins lucrativos, escolhida em função da representatividade de projetos no âmbito da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), se uma metodologia própria de gestão de projetos é condição suficiente para se estabelecer um nível de maturidade em uma organização sem fins lucrativos. A partir dessa compreensão espera-se esclarecer qual a estrutura mais adequada para uma organizações do 3º setor atuar na gestão de seus projetos e atingir uma boa maturidade. Para alcance de tal objetivo, são revisadas as produções científicas sobre maturidade de projetos em instituições do 3º setor e sua influencia na gestão de projetos. A parte empírica do estudo evidencia o perfil de gestão do IEL/BA, bem como análise do nível de maturidade. Os resultados obtidos evidenciam que uma metodologia própria de gestão de projetos, definida e implementada, não é por si só, um elemento suficiente para atestar a maturidade organizacional, principalmente em organizações sem fins lucrativos, onde existe uma carência de estudos em gestão de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Nível de maturidade; Instituto Evaldo Lodi.

ABSTRACT

The organizational maturity in project management is a feature particularly important for organizations wishing to establish a competitive advantage. The need for project management arises from the fact that institutions are located in a context of fierce global competition, that involves any activity that has beginning, middle and end and which is not classified as routine activity. The objective of this dissertation is to identify if a proprietary methodology of project management is a sufficient condition to establish a level of maturity in a non-profit organization, through a case study with the Evaldo Lodi Institute (IEL / BA) Regional Center in Bahia, a private, nonprofit, chosen for their representativeness of projects within the Confederation national Industries (CNI). From this understanding is expected to clarify the most appropriate structure for the third sector organizations play in managing their projects and achieve a good maturity. To reach this goal, the scientific productions of maturity on projects are reviewed in the third sector institutions and their influence on project management. The empirical part of the study shows the profile management IEL / BA, and analyze the level of maturity. The results show that an own methodology of project management, defined and implemented, is not by itself a sufficient element to attest the organizational maturity, especially in nonprofit organizations where there is a lack of studies in project management.

Keywords: Project Management, Assessment of the level of maturity; Euvaldo Lodi Institute.

LISTA DE QUADROS

- Quadro1 – Ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos
- Quadro 2: Principais vantagens e desvantagem da organização funcional
- Quadro 3: Principais vantagens e desvantagens da estrutura projetizada.
- Quadro 4: Principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial
- Quadro 5: Influência da estrutura organizacional nos projetos
- Quadro 6: Fases do ciclo para maturidade em Gestão de Projetos.
- Quadro 7 - Modelo de análise comparativa
- Quadro 8 – Analise consistência nível 2
- Quadro 9 – Analise consistência nível 3
- Quadro 10 – Analise consistência nível 4
- Quadro 11 – Analise consistência nível 5
- Quadro 12 – Analise comparativa nível 2
- Quadro 13 – Analise comparativa nível 3
- Quadro 14 – Analise comparativa nível 4
- Quadro 15 – Analise comparativa nível 5
- Quadro 16 - Relação entre objetivos específicos e atividades desenvolvidas para seu alcance.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009.

Figura 2: Organograma IEL/BA

Figura 3 - Organograma Funcional

Figura 4 Organograma Projctizada

Figura 5 - Organograma Matricial Fraca

Figura 6 - Organograma Matricial Balanceada

Figura 7 - Organograma Matricial Forte

Figura 8: Avaliação maturidade do IEL/BA, por gerencia.

Figura 9: Evolução do nível de maturidade no Brasil

LISTAS DE SIGLAS

PPGETEC - Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia

IEL/BA – Instituto Euvaldo Lodi, Núcleo Regional da Bahia

IEL/NC - Instituto Euvaldo Lodi, Núcleo Central

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMO – Project Management Office

PMI – Project Management Institute

PMI/RJ - Project Management Institute, Capítulo Rio de Janeiro

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

GP – Gerente de Projetos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização da Pesquisa.....	16
1.1.1 Estado da Arte.....	16
1.1.2 Contextualização do Tema e Problematização.....	19
1.1.3 Pergunta de Pesquisa.....	23
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo.....	24
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Estratégia das organizações	25
2.2 Gerenciamento de Projetos	27
2.3 Estruturas Organizacionais.....	29
2.3.1 Estruturas organizacionais encontradas no ambiente das organizações que atuam com projetos.....	29
2.4 Nível de maturidades em Gerenciamento.....	34
2.5 Modelos de Avaliação de Maturidade.....	35
2.6 Gerenciamento de Projetos: Segundo O Nível de Maturidade como diferencial de excelência nas organizações.....	38
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA UTILIZADA.....	39
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	39
3.2 Delineamento da Pesquisa.....	40
4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 Análise da maturidade.....	46
4.2 Análise de Confiabilidade.....	49
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO.....	65

1. INTRODUÇÃO

O conceito de projetos tem sido aprimorado, visando estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento. Segundo Pfeiffer (2005), o projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos.

Investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação estratégica, nas diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. Fundamentado no levantamento teórico realizado para construção desta dissertação, acredita-se que essa profissionalização tem origem na concorrência acirrada entre as empresas e o momento que se vive nessa década de constantes mudanças e desafios para o ambiente de negócio. Isso faz com que as organizações se preocupem cada vez mais com as metas, estratégias, prioridades, projetos em tecnologia de informação, conhecimento e inovação. Essa complexidade das relações comerciais alimenta a necessidade de serem cada vez mais assertivas na escolhas dos seus projetos.

Organizações que atuam com gestão de projetos, ou seja, que aplicam metodologia, conhecimentos técnicos, habilidades e ferramentas na condução das atividades de projeto, precisam administrá-los de forma profissional, atendendo às necessidades do presente, sem comprometer o atendimento das necessidades de gerações futuras. Pois, como foi observado na última década, o cenário econômico se transformou rapidamente, tornando-se cada vez mais complexo e competitivo, o que pode gerar oportunidades de negócios e muitos desafios para a instituição.

King (1983) destaca que os projetos tendem a crescer em importância dentro das organizações, e quanto mais alinhados estiverem aos negócios das empresas, certamente, mais vantagens competitivas obterão no seu segmento.

De acordo com a definição do PMBOK (2008) - *Project Management Body of Knowledge* - "A maturidade organizacional em gerenciamento de projetos pode ser definida como o grau através do qual a organização pratica o gerenciamento organizacional de projetos", sendo este "[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades da organização e dos projetos para atingir os objetivos da organização através dos projetos.". Por sua vez, Kerzner (2002) define a maturidade em gerenciamento de projetos como o desenvolvimento de sistemas e

processos que são por natureza repetitivos de modo a garantir a alta probabilidade de sucesso dos projetos, ou seja, que o mesmo seja executado no prazo, dentro do orçamento, no nível desejado de qualidade e com a aceitação do cliente.

Entendendo o nível de maturidade como um processo evolutivo, Kerzner (2002) divide o ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos nas seguintes fases e respectivas características:

Fase embrionária	Na qual os gerentes intermediários reconhecem a necessidade, os benefícios e as aplicações do gerenciamento de projetos.
Fase de aceitação pela gerência executiva	Onde os executivos prestam abertamente o seu apoio ao gerenciamento de projetos
Fase de aceitação pelos gerentes de área	Na qual os gerentes de área entendem os princípios do gerenciamento de projetos, prestam apoio e se comprometem com ele.
Fase de crescimento	Durante a qual os sistemas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos, podendo ocorrer concomitantemente às três fases anteriormente citadas.
Fase de maturidade	Na qual é integrado o controle de custos e prazos e é desenvolvido um programa de treinamento para manutenção da condição de maturidade.

Quadro1 – Ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos
Fontes: Autor, adaptado em KERZNER (2002).

Apoiado em Kerzner (2002) e no PMBOK (2008), entende-se que os resultados advindos do controle das variáveis tornam as instituições mais profissionais do ponto de vista de gerenciamento de projetos. Com o passar do tempo o nível de maturidade de gestão pode atingir patamares elevados de qualidade, gerando uma maior confiabilidade e uma maior certeza aos seus parceiros sobre a possibilidade de sucesso do projeto.

Da seguinte forma estrutura-se essa dissertação sobre metodologia de Gestão de Projetos:

1. Contextualização da pesquisa – (capítulo 1): Estado da Arte (seção 1.1.1); Contextualização do tema e problematização (seção 1.1.2) - breve descrição do contexto onde será realizada a pesquisa e do problema que motivou a

- realização do estudo; Pergunta de Pesquisa (seção 1.1.3) - apresentação da questão que norteou a realização deste estudo.
2. Objetivo geral e específico (seção 1.2.1, 1.2.2) - apresentação dos objetivos a serem alcançados com o trabalho.
 3. Justificativas e contribuições (seção 1.3.) - descrição das justificativas e possíveis contribuições.
 4. Referencial teórico (capítulo 2) - apresentação dos aspectos teóricos que fundamentaram o estudo, conforme segue:
 5. Estratégia das organizações (seção 2.1) - apresentação dos aspectos da estruturação de uma estratégia organizacional.
 6. Gerenciamento de projetos (2.2)
 7. Estruturas Organizacionais (seção 2.3) - Apresentação das estruturas existentes em organizações que atuam com projetos (seção 2.3.1)
 8. Nível de maturidades em Gerenciamento (seção 2.4).
 9. Modelos de Avaliação de Maturidade (seção 2.5).
 10. Gerenciamento de Projetos: Segundo O Nível de Maturidade como diferencial de excelência nas organizações (seção 2.6).
 11. Procedimentos metodológicos (capítulo 3) - Descrição da estratégia metodológica utilizada abrangendo delineamento da pesquisa bem como estratégia metodológica, coleta de dados, técnica da análise dos dados (seção 3.1 e 3.2).
 12. Apresentação dos Resultados (seção 4).
 13. Conclusão e Recomendações (seção 5).
 14. Referência
 15. Apêndice

1.1 Contextualização da Pesquisa

1.1.1 Estado da Arte

Esta dissertação realizou um levantamento acerca do tema de gestão de projetos e através de uma análise de maturidade em gerenciamento de projetos foi avaliado se uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que uma organização possui maturidade no gerenciamento de projetos.

Conforme é apresentado neste trabalho o conceito de projetos é caracterizado por ser evolutivo e de aprimoramentos. Para o *Project Management Institute* (PMI®), a maior associação de profissionais de gerenciamento de projetos do mundo, um projeto pode ser definido, em termos de suas características distintivas, como sendo “um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único” (PMI, 2000).

Em termos do gerenciamento de projetos a evolução do conceito pode ser dividida em 3 fases (KERZNER, 2002). A primeira fase conhecida como Gerenciamento Tradicional de Projetos transcorreu aproximadamente entre 1960 e 1985 e foi marcada pela ocorrência de grandes projetos, empregando recursos praticamente ilimitados e com grandes lucros. Este período foi dominado por empresas de grande porte dos setores aeroespacial, de defesa e construção civil pesada. O desenvolvimento da tecnologia era prioritário em relação aos custos e cronogramas e o gerente de projeto pertencia ao quadro técnico. Não era raro o projeto dar “prejuízo” não fechando dentro do prazo nem dos custos planejados, e quase sempre tendo a mudança de escopo como causa. O conceito de gerenciamento de projetos quase não era aplicado a pequenos empreendimentos.

O período entre 1985 e 1993 é conhecido como a fase do Renascimento no qual se disseminou o entendimento de que o gerenciamento de projetos poderia ser lucrativo e perfeitamente aplicável aos negócios e iniciou-se o desenvolvimento de aplicativos de *software* com esta funcionalidade. Com a recessão mundial nesse período e o consequente agravamento da saúde das empresas, percebeu-se que a causa poderia muito bem ser a forma de gerir as empresas e o gerenciamento de projetos aparece como possível solução para os problemas de ordem administrativa. Alguns fatores podem ser identificados como responsáveis pelo aumento da confiabilidade no gerenciamento de projetos:

- a. aumento da complexidade dos empreendimentos empresariais, exigindo maior sofisticação e flexibilidade organizacionais;

- b. porte e escopo dos projetos exigindo o desenvolvimento de sistema de gerenciamento para planejamento e controle de cronograma, custos e desempenho;
- c. ambiente externo às empresas caracteristicamente instável e turbulento, gerando a necessidade de maior velocidade de respostas internas às mudanças.

A partir de 1993, as empresas perceberam que precisavam distinguir de forma significativa as práticas adotadas no passado (tradicionais) dos necessários aperfeiçoamentos a que foram submetidas na atualidade, provocando o princípio de amadurecimento no gerenciamento de projetos, diversificando sua aplicabilidade em todas as áreas de negócios. Esta fase é chamada de Gerenciamento Moderno de Projetos.

Apoiado em Rad e Raghavan (2000) e Pinto (2002), o Gerenciamento de Projetos, com suas técnicas de gestão, é considerada a melhor ferramenta para gerir os empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais. Segundo Kerzner (2002), projetos podem ser gargalos críticos para qualquer organização, uma vez que correspondem às atividades que resultam em produtos, serviços e processos novos ou modificados.

Estudos, como o de Brady, Davies e Gann (2005), mostram que várias empresas estão transformando seus negócios, tradicionalmente baseados em produtos ou serviços de forma isolada, para oferecer ao mercado soluções integradas, implementadas por meio de projetos.

Autores como Cook-Davies, Crawford e Lechler (2008) e Grundy e Brown (2002) criticam a aplicação incondicional da teoria de gerenciamento de projetos, alegando que gera um desalinhamento entre a metodologia, a característica do negócio e dos projetos. Por trás dessa perspectiva, estes autores acreditam que a abordagem “correta” do gerenciamento de projetos só terá sucesso quando ajustada às características do negócio e dos projetos, sendo essa abordagem geral, multidimensional e contingencial. O Project Management Institute¹, PMI do Rio de Janeiro, realizou em 2009 um estudo voluntário de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos, como resultado foi apresentado o posicionamento de importantes segmentos empresariais brasileiros, servindo como importante ponto de referência

¹ Project Management Institute – PMI Rio de Janeiro é uma filial/capítulo do PMI, que é associação não governamental, sem fins lucrativos, que lidera o desenvolvimento da disciplina "Gerenciamento de Projetos" no mundo, <http://pmi-rio.ning.com/>, acessado em 19/11/10, as 11:00h.

para todos que tenham interesse em alcançar a excelência e o sucesso no Gerenciamento de Projetos. O estudo foi realizado em organizações de diversos setores, conforme apresentado na figura 1:

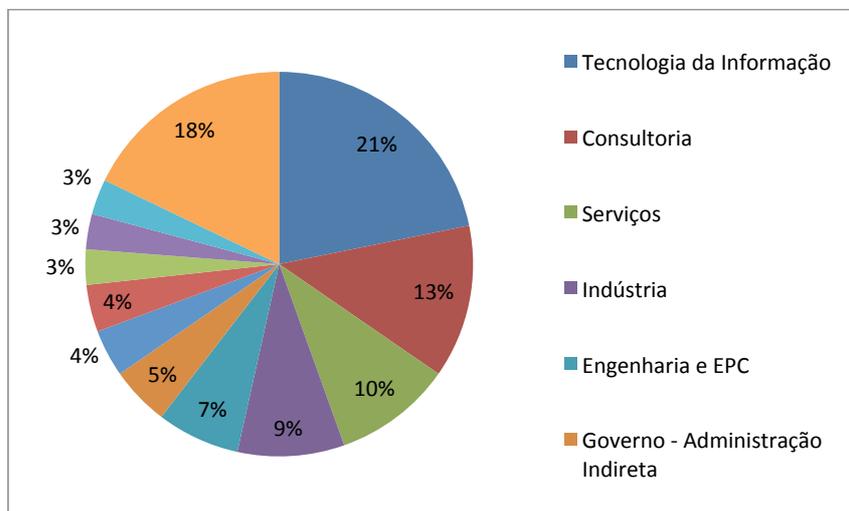


Figura 1 Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009. Fonte: (PMI-RJ, 2009)

Com base na figura 1 é possível identificar que as organizações do setor de tecnologia da informação possui uma maior representatividade na pesquisa, fazendo um paralelo com as produções científicas sob o tema de gestão de projetos e nível de maturidade, fica evidente também, levando em consideração a literatura revisada para essa dissertação, que existe uma maior notoriedade sobre o assunto perante esse setor, assim como metodologias bem definidas, testadas e implementadas.

Gray (2001) aponta os seguintes fatores como influenciadores de um clima organizacional positivo para o sucesso no gerenciamento dos projetos:

- a. identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e da organização como um todo;
- b. promoção da satisfação intrínseca e motivação dos integrantes da equipe de projetos;
- c. fomento e estímulo ao desenvolvimento de uma cultura particular da equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos.

Andersen & Jessen (2002), baseados em suas pesquisas sobre maturidade organizacional no gerenciamento de projetos, propõem que a maturidade seja medida através de três dimensões - atitude, conhecimento e ação. A dimensão atitude contempla os seguintes aspectos: gerenciamento do risco e incerteza,

compartilhamento do poder e responsabilidade, atuação em prol da cooperação e compreensão e administração dos valores dos integrantes do projeto. Na dimensão conhecimento, os aspectos destacados são conhecimento dos *inputs* e *outputs* do projeto, dos processos a executar e visão holística do projeto. A dimensão ação envolve a aceitação e suporte ao gerenciamento de projetos em todos os níveis da organização, desde a presidência, diretoria, gerência e supervisão até o nível operacional.

Pesquisas, segundo Roolins (2003), apontam para a existência de mais de 50.000 Escritórios de Projetos existentes nos Estados Unidos. Verzuh (1999) argumenta que se uma organização desenvolve projetos de forma esporádica, não há a necessidade de desenvolver de forma sistemática habilidades para as iniciativas de projetos. Todavia, se uma organização dedica grande parte de sua energia à implementação de projetos, uma abordagem não-estruturada e disciplinada para o gerenciamento de projetos conduz a ineficiências que podem ser danosas às organizações. Com um grande número de projetos sendo gerenciados, a necessidade da presença de um *Project Management Office* (PMO) torna-se evidente.

1.1.2 Contextualização do Tema e Problematização

Nos últimos dez anos o gerenciamento de projetos tem obtido um crescente reconhecimento no ambiente profissional e assumindo uma maior projeção como fator de desenvolvimento dos resultados dos processos de negócios das organizações.

Projetos tornaram-se um importante instrumento de mudança e desenvolvimento nas organizações. As principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, através de projetos organizacionais. Dessa forma, a disciplina gerenciamento de projetos vem ganhando destaque dentro dos modelos de administração e tem se transformado num fator relevante para prover velocidade, robustez, consistência e excelência operacional na consecução de projetos.

Pesquisa da KPMG's International 2002-2003 mostra que 61% dos projetos de Tecnologia da Informação (TI) fracassaram em uma amostra de 176 empresas públicas e privadas do Canadá. O Chaos Report (1995) aponta que 31,1% dos projetos de TI foram cancelados antes de terminarem. Outro número do mesmo relatório mostra que 52,7% dos projetos tiveram aumento médio de 189% nos

custos. Shenhar e Dvir (2007) pesquisaram 600 projetos nos setores privado, governamental e terceiro setor em vários países e constataram que 85% dos projetos não cumpriram o prazo e orçamento originais, com atraso médio de 70% e aumento médio de 60% no orçamento.

As causas apontadas para o não cumprimento das metas dos projetos são diversas. Marques Junior (2000) aponta os fatores ligados ao planejamento como a causa mais frequente dos problemas em projetos de construção na área pública. Hartman e Ashrafi (2002) definem causas críticas a falta de definição do que seja sucesso, falta de apoio da alta administração, falta de métricas para controle e falta de alinhamento dos interessados com critérios de sucesso.

Segundo Kerzner (2002), o processo de amadurecimento de uma empresa no gerenciamento de projetos encontra-se diretamente ligado ao reconhecimento da responsabilidade pelos lucros e perdas oriundos de sua administração.

A necessidade de conquistar mercados, sobreviver à ambiente de elevada competição e em decorrência da criação de novos centros tecnológicos fez com que o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) visualizasse que a implantação de uma cultura voltada para gerenciamento de projetos iria criar um diferencial competitivo dentro do mercado, neste sentido algumas unidades regionais vêm se destacando em seus resultados operacionais.

No IEL/BA o gerenciamento de projetos começou a ser abordado com uma maior relevância no ano de 2007, quando iniciou a implantação do seu PMO ou também chamado escritório de projetos. No início estruturou-se um escritório com uma metodologia calcada na abordada pelo PMI com atribuições de planejamento, organização, acompanhamento da execução e finalização das atividades de projetos da organização. Sua carteira apresentava um volume que girava em torno de R\$ 6 milhões, com 25 projetos, tais Programa de Qualificação de Fornecedores, Projeto Capacitação Empresarial (Online e Presencial), Projeto de Estágio, Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT, entre outros projetos estabelecidos com instituições no âmbito do governo federal, estadual e municipal. Quatro anos após a implantação, o escritório de projetos aborda outros focos como alinhar o seu portfólio com o planejamento e estratégia da organização.

O Núcleo Regional da Bahia – IEL/BA, tem a natureza jurídica caracterizada com uma associação civil, privada, sem fins lucrativos, que está ligada a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), e tem como áreas de atuações a Interação Universidade-Empresa, Difusão Tecnológica, Capacitação Empresarial.

Dentro dessas áreas de atuação o IEL/BA atualmente está dividido em 7 (sete) departamentos, sendo eles, Gerência de Interação Universidade Empresa (GES), Gerência de Capacitação Empresarial (GCE), Gerência de Inovação e Projetos (GIP), Núcleo de Ilhéus (IOS), Núcleo de Vitória da Conquista (VCA), Núcleo de Faria de Santana (FDS) e Núcleo de Desenvolvimento (NDI). Dentro desses departamentos são gerenciados os projetos do IEL/BA, esses projetos são estabelecidos com base convênios firmados com o Governo Federal, Governo do Estado da Bahia e órgãos não governamentais como o Banco de Desenvolvimento Internacional (BID), a saber:

- a. Projeto Indústria Ecoeficiente – Convênio firmado em parceria com a BID, CNI, Instituto Euvaldo Lodi/NC (IEL/NC) e o SEBRAE, no valor de R\$ 1.853.987,00, com o objetivo de promover a implementação de boas práticas em ecoeficiência a partir de oportunidades de encadeamento geradas por empresas âncora e MPEs. a partir de ações como capacitação empresarial gestão da ecoeficiência, transferência de tecnologias ecoeficientes para MPMEs, disseminação das lições aprendidas, das boas práticas e dos resultados;
- b. Gestão da Inovação da Indústria - Programa de Inovação, Convênio firmado em parceria com CNI, SEBRAE e Fundação de Ampara a Pesquisa na Bahia (FAPESB), no valor de R\$ 379.954,00, com o objetivo de atuar na implantação de planos de gestão da inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs) industriais baianas, por meio das ações de sensibilização, capacitação, consultoria e assessoria, visando apoiar as empresas instaladas no estado em seu esforço de inovação;
- c. Extensionismo Tecnológico –Sibratec – Convênio firmado em parceria com a FINEP, no valor de R\$ 1.619.229,00 como o intuito de Implantar a Rede de Extensão Tecnológica da Bahia, como elo de atuação do Sibratec no estado, de modo a coordenar e a oferecer um conjunto de ações voltadas à promoção da cultura de inovação e à difusão de boas práticas tecnológicas, junto às MPMEs industriais baianas, a partir da identificação de demandas aplicadas a seus produtos e processos produtivos;
- d. Serviços Técnicos Tecnológicos – Progredir – Convênio firmado com o Governo do Estado da Bahia, no valor de R\$ 2.536.350,00 para implementação de ações de Serviços Técnicos Tecnológicos (STT) dos 36

(trinta e seis) Planos de Negócios das Redes Associativas Empresariais integrantes dos Arranjos Produtivos Locais (APL) do Estado da Bahia;

- e. Núcleo de Inovação P&G – Convênio firmado com a PETROBRÁS S.A, no valor de R\$ 1.301.300,00 com o objetivo de implantar o Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Gestão para Cadeia de Petróleo e Gás Baiana através das ações de sensibilização de empreendedores e empresas, qualificação e certificação de empresas assessoria às empresas na gestão da inovação disseminação de informações estratégicas apoio na definição de instrumentos e estratégias setoriais.
- f. Projeto de Estágio – Convênio firmado com a Secretaria de Educação do Estado da Bahia, com o objetivo de alocar estudantes em estágios curriculares nas organizações baianas, no valor de R\$ 26.157.000,00.

O IEL/BA através de suas áreas de atuação e seus departamentos com seus projetos tem como negocio oferece serviços de interação universidade – empresa, capacitação empresarial, tecnologia e inovação, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento da indústria baiana nos mercados nacional e internacional, através de metodologias/ferramentas “de ponta” juntamente com a CNI, SESI e SENAI. A estrutura organizacional do IEL/BA se apresenta da seguinte forma:

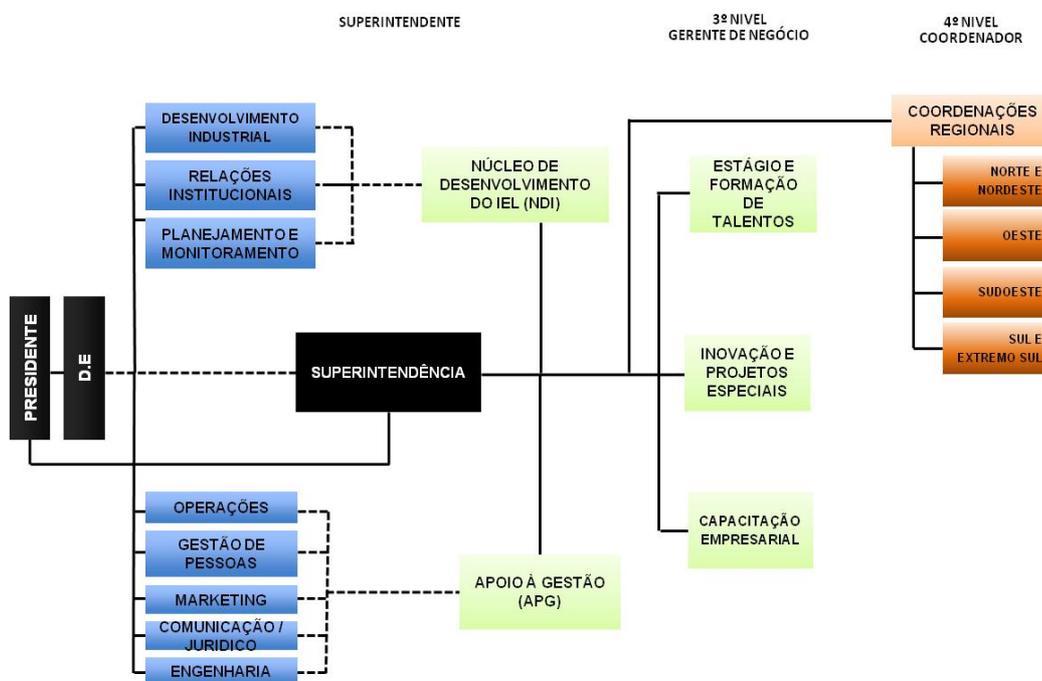


Figura 2: Organograma IEL/BA
 Fonte: Documento interno fornecido pela empresa.

A relação do pesquisador Fabio Finamori Macedo até o ano de 2011 com o IEL/BA, era uma relação formal regida através da Consolidação da Leis de Trabalho (CLT), o pesquisador por estar inserida no ambiente da instituição por mais de 5 (anos), período que acompanhou a evolução da carteira de projetos e por ter participado da estruturação do escritório de projetos, motivou-se a elaborar um estudo mais aprofundado sob a ótica da maturidade de gerenciamento de projetos em instituições sem fins lucrativos. Apoiado pela superintendência da organização o estudo culminou nessa dissertação que tem como objetivo central avaliar se uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que uma organização possui maturidade no gerenciamento de projetos.

Esta dissertação tem o objetivo de avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos junto ao IEL e com isso avaliar se uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que uma organização possui maturidade no gerenciamento de projetos.

Para analisar o nível de maturidade foi adotada a metodologia MMGP (PRADO 2009) e para validação dos resultados do projeto e o efetivo reconhecimento das realizações foi aplicado uma análise estatística de confiabilidade, Alfa de Cronbach, com o intuito de assegurar a sua credibilidade e confiabilidade.

1.1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante do contexto descrito, a questão que ora se coloca é: Uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que o IEL/BA possui maturidade no gerenciamento de projetos?

1.2 OBJETIVOS

A partir da formulação do problema foram estabelecidos os objetivos - geral e específicos:

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar se uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que o IEL/BA possui maturidade no gerenciamento de projetos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as práticas de gestão de projetos praticadas pelo IEL/BA;

- Identificar o nível de maturidade do IEL/BA;
- Comparar as prescrições literárias com a prática utilizada pelo IEL/BA.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Na abordagem tradicional de gestão de projetos, os processos de planejamento, organização, direcionamento e controle da equipe são definidos para atender a metas e objetivos estabelecidos (CLELAND, 1994). A premissa fundamental é que um projeto tem uma tarefa definida e que, portanto, os esforços do gerente de projeto e de sua equipe devem ser dirigidos para o uso eficiente de recursos e técnicas de planejamento e controle (PACKENDORFF, 1995).

As críticas à abordagem tradicional de gestão de projetos são concentradas em sua inadequação para gestão de projetos complexos e incertos nas organizações, uma vez que os planos de projeto não são estáveis; os procedimentos de planejamento servem mais para legitimar o projeto do que para guiá-lo; ferramentas sofisticadas de planejamento raramente são usadas; planos precisos nem sempre são as ferramentas gerenciais mais úteis (MARQUES e PLONSKI, 2011).

Estas críticas desencadearam a busca de novas abordagens para adaptar a gestão às condições de incerteza e complexidade associadas às metas, atividades e ao ambiente no qual os projetos estão inseridos. Um projeto está submetido a influências desconhecidas que podem surgir da ambiguidade e da complexidade do projeto.

Acredita-se que a necessidade de se estruturar um estudo sobre o gerenciamento de projetos, levando em consideração o nível de maturidade das organizações sem fins lucrativos na condução de projetos, justifica-se por várias razões, a saber:

- A primeira delas refere-se à necessidade de se alinhar as dificuldades enfrentadas por essas organizações na aplicação das técnicas de gestão de projeto.
- A segunda decorre da necessidade de se desenvolver uma cultura organizacional focada em projetos, com metas e resultados bem definidos, o que pode promover mudanças na sua estrutura e formas de atuar em organizações com estruturas convencionais.
- A terceira busca estabelecer um referencial teórico para que a importância da maturidade na condução dos projetos seja percebida e assim obtenham-se os resultados esperados nos negócios da organização.

- E finalmente, no âmbito acadêmico, este trabalho vem cumprir um dos papéis da universidade a partir da aplicabilidade da pesquisa científica a uma organização, tendo a indústria e as organizações como maior beneficiária de modo geral.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia das Organizações

A partir do século XIX, com a Segunda Revolução Industrial, a terminologia estratégia começou a ser adaptada para as organizações (CHIAVENATO, 2004), atualmente existem diversas definições na literatura sobre esse tema.

A partir dos conceitos de estratégia organizacional, verifica-se que a estratégia está relacionada à existência da organização, dado o seu caráter holístico, pensando como um todo, sua relação com o posicionamento da organização no ambiente externo e também às suas pretensões futuras, em função da sua orientação para o longo prazo.

Segundo Chiavenato (2004) as organizações são administradas por três níveis de atuação, também chamados níveis hierárquicos:

- Nível institucional ou estratégico: é o nível mais alto da organização, que mantém a interface com o ambiente externo. Constituído pelos dirigentes, diretores proprietários ou acionistas da organização;
- Nível intermediário, tático ou gerencial: é o nível mediador, que faz a articulação interna entre os níveis estratégico e operacional. É composto pela média administração da organização;
- Nível operacional ou técnico: é o nível localizado nas áreas inferiores da organização, onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas.

O processo de formulação da estratégia não tem fim em si mesmo. Oliveira (2005) sugere que o processo de planejamento estratégico deva continuar interligando-se com o planejamento tático e o planejamento operacional.

Uma vez compreendido que a estratégia é o direcionador organizacional e que, por consequência, empresas que atuam com projetos precisam que seu portfólio de projetos esteja alinhado com os objetivos desse direcionador, é válido ressaltar que o planejamento de um projeto deve abranger todos os aspectos de uma organização, desde relações entre os trabalhadores e seus gerentes e do pessoal administrativo com a direção, até as funções dos diversos personagens

envolvidos no processo. Também devem ser considerados os aspectos como a cultura e a estrutura corporativa da organização (KERZNER, 2006).

De acordo com Shenhar e Dvir (2007), a globalização dos mercados força as empresas a responderem demandas locais e a competirem por baixo custo no mundo todo. Da mesma forma, as tecnologias da informação e da Internet provocaram uma revolução de mudanças nas empresas que continuam em curso. Os projetos são iniciativas únicas, como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos, ou ainda, melhorar produtos existentes e investir na infraestrutura da empresa. Para Cleland (1994), projetos são os elementos executores de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer.

Na década de 1990, com o surgimento e disseminação dos documentos de orientação de boas práticas, a abordagem tradicional de gestão de projetos, segundo, Cleland (1994), que envolve os processos de planejamento, organização, direcionamento e controle da equipe, para atender as metas e objetivos estabelecidos, contribuíram para renovar o foco no planejamento e controle dos projetos e para reforçar a visão normativa e prescritiva. O posicionamento positivista da abordagem tradicional pressupõe que a realidade existe e pode ser observada, permitindo assim definir uma referência de melhores práticas. Segundo Smyth e Morris (2007), em pesquisa feita em artigos publicados no ano de 2005 no *International Journal of Project Management*, o positivismo tem sido dominante nas pesquisas sobre gestão de projetos. O positivismo busca a generalização para estabelecer princípios ou leis que regem um fenômeno.

Segundo o guia para o PMBoK (2008), o sistema de gestão de projetos é formado por processos associados a nove áreas de conhecimento que o gerente de projetos deve dominar para, em conjunto com aspectos comportamentais como liderança, comunicação interpessoal, gestão de conflitos e outros, atender às metas do projeto.

A abordagem adaptativa sugerida por Shenhar e Dvir (2007) para gestão de projetos nas organizações difere da tradicional, pois apresenta um modelo flexível direcionado para o sucesso. Os projetos passam de um conjunto de atividades a serem entregues no prazo e no custo para processos relacionados a negócios que devem entregar resultados de negócio.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Para Kerzner (2006), antes de entender o que é gerenciamento de projetos é necessário saber reconhecer o que é um projeto. Podemos definir como projeto um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, considerados geralmente atividades exclusivas em uma empresa.

Já o PMBOK (2008) define que projetos são esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Na definição de Maximiano (2002), projeto pode ser sintetizado como um empreendimento temporário com começo, meio e fim programados com objetivo de fornecer um produto singular e dentro de restrições orçamentárias.

Dinsmore e Silveira Neto (2004) definem projeto como sendo o esforço temporário para se criar um produto ou serviços únicos, de alguma maneira diferente dos anteriores, com início e fim definidos, utilizando recursos, dirigidos por pessoas e respeitando parâmetros de custo, tempo e qualidade.

As práticas de gestão de projetos são muito antigas, remetem a grandes empreitadas da humanidade, como exemplo pode-se citar a construção das pirâmides que, certamente, necessitaram de coordenação e planejamento. (VERZUH, 2000). Mas foi somente a partir do século XX que surgiram o título e a disciplina, ganhando destaque a partir de 1950 em decorrência dos programas militares da guerra fria. Contudo, foi recentemente, a partir da década de 1990, que esta atividade se difundiu além dos projetos de construção civil, da indústria aeroespacial e bélica (VERZUH, 2000).

Ainda, a partir dessa década, houve uma corrida pela excelência na gestão de projetos, pois as organizações perceberam seus benefícios não só para elas mesmas como também para seus fornecedores. Neste ínterim, o gerenciamento de projetos passou a ser uma tecnologia competitiva utilizada não só para atrair novos negócios, mas também para manter ou aperfeiçoar os tradicionais ou já existentes (KERZNER, 2002).

Atualmente os projetos estão presentes em todas as áreas, que vão desde a informática até os projetos de cunho social e filantrópico. O número de empresas e organizações sem fins lucrativos que estruturam seus empreendimentos em forma de projetos, para atender a seus clientes com iniciativas não repetitivas, vêm aumentando muito. Esta diferenciação das formas tradicionais de organização requer uma visão de organização e de gerenciamento bastante diferentes, o que tem

provocado o aumento do número e da frequência de projetos nessas organizações (MENEZES, 2003).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com a intenção de atender aos requisitos (VERZUH, 2000).

Kerner (2002) o define como planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas a fim de atingir seus objetivos com êxito, em benefício de todos os que participam do projeto. Além disto, Santos & Carvalho (2006) relatam que o gerenciamento de projetos também visa à motivação de todos os elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos e os objetivos planejados.

O PMBOK (2008) define que as principais atividades do gerenciamento de projetos são:

- Identificação das necessidades da organização;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Apesar de cada projeto ter uma especificidade, variando sua finalidade e complexidade, o princípio básico para o gerenciamento de projetos é assegurar a orientação para um resultado, sendo o controle de prazos e os custos elementos básicos para se atingir este resultado (MAXIMIANO, 2002).

Shenhar e Dvir (2007) sugerem a metodologia de projetos adaptativa, que diverge da do PMBOK, onde classifica cada projeto conforme seu posicionamento em quatro dimensões: inovação, tecnologia, complexidade e ritmo.

- Inovação: representa a incerteza da meta do projeto e/ou a incerteza no mercado;
- Tecnologia: representa a incerteza tecnológica;
- Complexidade: mede a complexidade do produto, tarefa, e organização;
- Ritmo: representa a urgência do projeto.

Cada uma dessas dimensões é dividida em graduações. A dimensão inovação é dividida em derivativo, plataforma e ruptura. A dimensão da incerteza da tecnologia a ser empregada no projeto é dividida em baixa, média, alta e superalta tecnologia. A

dimensão complexidade é dividida em montagem, sistema e grande sistema. Por fim, a dimensão ritmo é dividida em regular, competitivo, crítico e blitz.

2.3 Estruturas Organizacionais

Segundo Kerzner (2001) as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado.

Para Robbins (2000) nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional, segundo Kerzner (2001), quatro grandes fatores deram início a essa revolução organizacional:

- A revolução da tecnologia (complexidade e variedade dos produtos, novos materiais e processos e os efeitos de pesquisas massivas).
- Competição e achatamento dos lucros (mercados saturados, os efeitos dos aumentos dos salários e dos materiais e eficiência na produção).
- O alto custo do marketing.
- A imprevisibilidade da demanda consumidora devido ao aumento nos rendimentos, grande variedade de escolhas disponíveis e a possibilidade de troca entre produtos.

A estrutura, chamada estrutura organizacional, define a localização e o papel de cada recurso unitário dentro do conjunto. Tratando-se de organizar pessoas, a estrutura organizacional define o trabalho que elas, individualmente ou como integrantes de grupos, devem realizar para que o conjunto de recursos do qual fazem parte seja capaz de atingir objetivos. O trabalho que as pessoas devem realizar é organizado por meio de autoridade e responsabilidades. Além disso, a estrutura organizacional define a comunicação entre as pessoas e grupos. (MAXIMIANO, 2006).

2.3.1 Estruturas organizacionais encontradas no ambiente das organizações que atuam com projetos.

Com base no levantamento do referencial teórico, observa-se que organizações que atuam com projetos apresentam alternativas de estrutura organizacionais menos rígidas do que a funcional ou tradicional, sendo elas em sua maioria estruturas projetizadas ou matricial.

A estrutura matricial, é uma combinação da funcional e da projetizada, ainda pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte, como serão apresentadas nos próximos tópicos.

Entretanto, Kerzner (2001) salienta que não existe um modelo único de estrutura organizacional, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado.

- **Organização Funcional**

A visão tradicional de uma organização baseia-se em unidades de negócio ou estruturas departamentais, podendo ser visualizada conforme a figura 3.

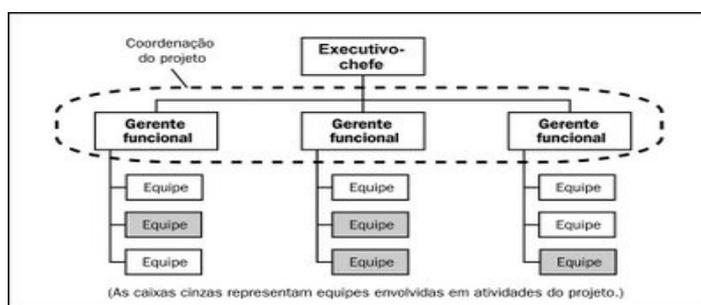


Figura 3 - Organograma Funcional
Fonte: (PMBOK, 2008)

Nessa estrutura, a distribuição dos elementos dentro das diferentes áreas facilita o controle superior e a redução dos conflitos internos, de acordo com Kerzner (2003), as principais vantagens e desvantagens são:

Vantagens	Desvantagens
Melhor controle técnico em função da maior flexibilidade na alocação dos recursos.	Nenhum recurso é diretamente responsável pelo projeto total (dificuldade em designar responsabilidades).
Especialistas dentro do departamento compartilham conhecimento e responsabilidades.	Não fornece a ênfase orientada ao projeto, necessária para a conclusão das suas atividades.
Recursos podem ser alocados nos mais diversos projetos.	Coordenação gerencial torna-se mais complexa, requerendo tempo de processo adicional para a aprovação das decisões.
Todos os projetos se beneficiam da mais avançada tecnologia (melhor utilização dos escassos recursos).	As decisões normalmente favorecem os grupos funcionais mais fortes.
Admite atividades relacionadas à produção em massa dentro de especificações estabelecidas.	Resposta às necessidades do cliente é lenta (não existe o foco no cliente).
Bom controle dos recursos, uma vez que cada empregado possui apenas uma única pessoa para se reportar.	Motivação e inovação são reduzidas.

Quadro 2: Principais vantagens e desvantagem da organização funcional
Fonte: Elaborada pelo autor

- **Organização Projetizada ou por Projeto**

Segundo o PMBOK (2008), numa organização por projeto os membros da equipe geralmente são colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações por projeto, em geral, possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos.

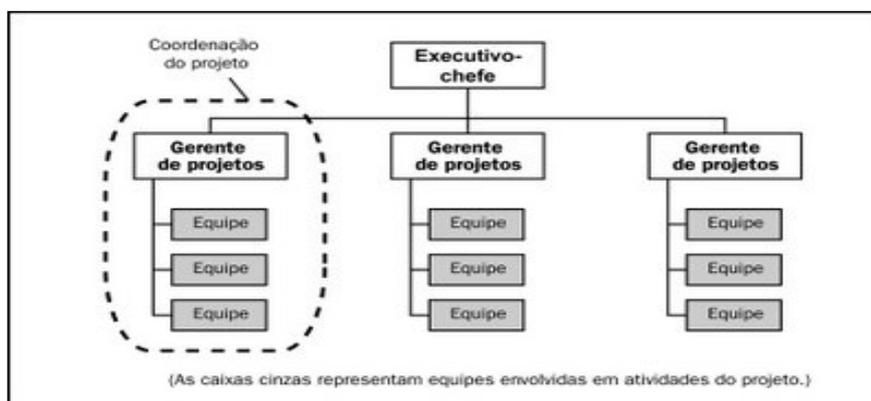


Figura 4 Organograma Projetizada
Fonte: (PMBOK, 2008)

As principais vantagens de uma estrutura organizacional por projeto são as seguintes. (KERZNER, 2003):

Vantagens	Desvantagens
Participantes trabalham diretamente para o gerente de projeto. Linhas de produtos e projetos com baixo lucro são facilmente identificados e podem ser eliminados.	Custo para manter essa estrutura em uma organização com múltiplos produtos ou projetos seria proibitivo devido à duplicação dos esforços, serviços e uso ineficiente dos recursos.
Fortes canais de comunicação, em função de a mesma convergir sempre em torno do gerente de projetos.	O controle dos especialistas funcionais exige a coordenação de cima para baixo.
Tempo de reação é bem reduzido.	Falta da continuidade da carreira e oportunidades para projetos pessoais, ao se aproximar o fim de um projeto.
Maior nível gerencial possui um maior tempo livre para tomada de decisões executivas.	Tendência de reter recursos em um projeto um tempo maior do que o necessário.

Quadro 3: Principais vantagens e desvantagens da estrutura projetizada.
Fonte: Elaborada pelo autor, apoiado em KERZNER (2003)

- **Organização Matricial**

A estrutura da organização matricial busca combinar as principais vantagens existentes entre a organização puramente funcional e a puramente voltada a projeto ou produto. É possível ainda encontrar dentro da estrutura matricial variações representadas por uma estrutura matricial fraca, balanceada e forte, conforme representado nas figuras 5, 6 e 7 respectivamente.

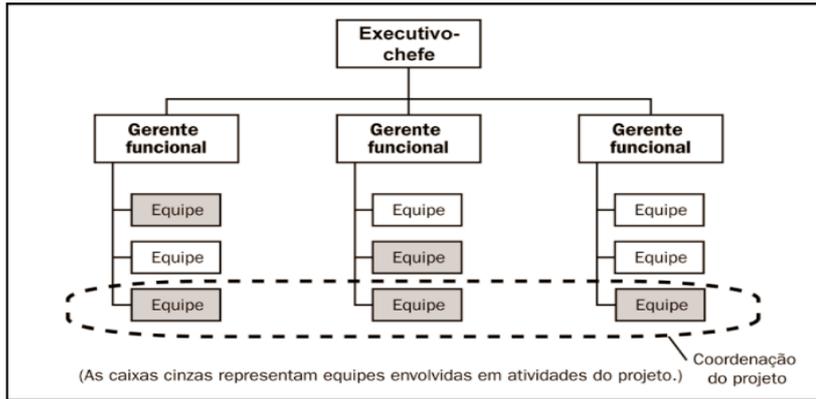


Figura 5 - Organograma Matricial Fraca
 Fonte: PMBOK versão português, do Project Management Institute (2008)

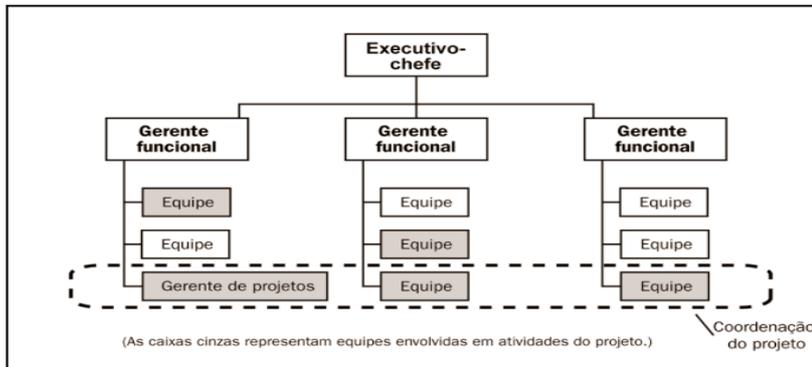


Figura 6 - Organograma Matricial Balanceada
 Fonte: PMBOK versão português, do Project Management Institute (2008)

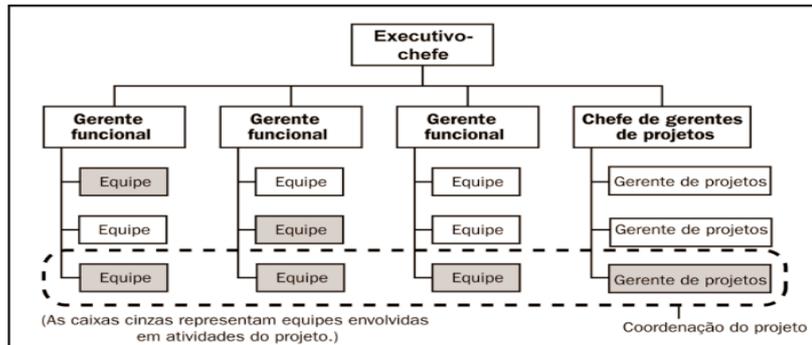


Figura 7 - Organograma Matricial Forte
 Fonte: PMBOK versão português, do Project Management Institute (2008)

As principais vantagens de uma estrutura organizacional matricial segundo KERZNER (2003):

Vantagens	Desvantagens
Do ponto de vista dos membros da equipe do projeto, todos sabem que, no momento em que forem desalocados do projeto, voltarão aos seus departamentos	Fluxo de informações e de trabalho multidimensional.
Promove um rápido desenvolvimento de especialistas e generalistas.	Objetivos gerenciais podem diferir dos objetivos do projeto, principalmente em uma estrutura matricial fraca, em que não se encontra a figura de um gerente de projetos.
Pessoas-chave podem ser compartilhadas e alocadas a projetos em situações adversas, promovendo redução de custos.	Dificuldade na monitoração e no controle, dependendo da importância e participação do gerente de projetos.

Quadro 4: Principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial
Fonte: Elaborada pelo autor, apoiado em KERZNER (2003)

De acordo com PMI (2004), entidade mundial sem fins lucrativos voltada ao Gerenciamento de Projetos, o quadro a seguir condensa e qualifica as principais características do projeto para cada tipo de estrutura organizacional:

Características do projeto / Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Por Projeto
		Fraca	Balaceada	Forte	
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 integral	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 5: Influência da estrutura organizacional nos projetos
Fonte: PMBOK, 2008

2.4 Nível de maturidades em Gerenciamento

Apoiado em Kerzner (2002), é possível entender que modelo de maturidade é uma estrutura conceitual, com processos bem definidos, por meio da qual é possível acompanhar o desenvolvimento de uma organização de modo sistêmico para atingir um futuro desejado. Esse desenvolvimento é acompanhado e a cada grau alcançado o modelo reconhece e sinaliza o amadurecimento progressivo da organização, ou seja, maturidade em gerenciamento de projetos está associada a melhoria de desempenho .

A evolução do processo de aprendizado para a maturidade em gerenciamento de projetos é medida em anos; algumas organizações poderão atingir a maturidade em aproximadamente dois anos, enquanto outras poderão levar até cinco anos. Attingir a maturidade significa atingir o ponto no qual a evolução esperada foi alcançada.

O simples fato de possuir e seguir uma metodologia de gerenciamento de projetos não é garantia de excelência, alguns fatores externos podem representar forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia de gerenciamento de projetos de uma organização (KERZNER, 2006).

O quadro 6 mostra as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos. Na grande maioria dos casos, todas as organizações que alcançaram algum grau de maturidade passaram por essas fases. As características específicas de cada organização é que irão dimensionar o tempo gasto em cada uma das fases (KERZNER, 2006).

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter apoio visível dos executivos	Obter apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custos e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter comprometimento com o planejado e minimizar as oscilações de escopo	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em projetos

Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Definir um sistema de rastreamento do projeto	--
------------------------------------	---	---	---	----

Quadro 6: Fases do ciclo para maturidade em Gestão de Projetos.
Fonte: KERZNER (2006)

2.5 Modelos de Avaliação de Maturidade

- **Modelo CMMI**

O modelo conhecido com *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) ou SEI, o modelo foi desenvolvido pela *Carnegie Mellon University* em parceria com a *Software Engineering Institute* (SEI). O CMMI, cuja versão integral foi publicada em 1993, apresenta cinco níveis de maturidade, sendo cada um deles caracterizado por um conjunto de áreas-chave cuja estruturação é considerada necessária para o projeto e desenvolvimento de *softwares* (CARVALHO, LAURINDO & PESSÔA, 2003). Os cinco níveis de maturidade contemplados pelo modelo CMMI são: nível 1 – Inicial; nível 2 – Repetitivo; nível 3 – Definido; nível 4 – Gerenciado e; nível 5 – Otimizado.

O nível se inicia em 1, representando o menor nível de maturidade, e vai até 5, representando o maior nível de maturidade. O CMMI requer o envolvimento de pessoas na gerência em busca da qualidade que aumenta proporcional e correspondentemente em relação ao nível de maturidade que a organização se encontra. É considerada uma metodologia impulsionada por metas-chave que a organização deve perseguir e compará-las ao realizado.

- **Modelo PMMM**

De acordo com Carvalho (2003), o *Project Management Maturity Model* (PMMM), desenvolvido por Harold Kerzner (2001), introduz ferramentas de *benchmarking* para mensurar o progresso de uma organização ao longo de um modelo de maturidade, detalhando cinco níveis de desenvolvimento para o alcance da plena maturidade em gerenciamento de projetos: nível 1 – Linguagem Comum; nível 2 – Processos Comuns; nível 3 – Metodologia Singular; nível 4 – *Benchmarking*; e nível 5 – Melhoria Contínua. O modelo PMMM, portanto, consegue combinar a estrutura de áreas do PMBOK (2008) com a estrutura de níveis de maturidade do modelo CMM (CMM-I, 2002; CMM-I, 2002b; HUMPHREY, 1989). O modelo proposto pelo PMI, denominado de PMBOK, fornece uma estrutura de referência para a gestão de projetos que abrange nove áreas de conhecimento: (i) integração; (ii) escopo; (iii)

tempo; (iv) custo; (v) qualidade; (vi) recursos humanos, (vii) comunicação; (viii) risco; (ix) aquisições.

Kerzner (2001) propõe um esquema de avaliação particular para cada um dos níveis de maturidade do modelo PMMM.

Para o nível 1 – Linguagem Comum –, aplica-se um questionário com 80 questões que cobre todas as principais áreas de conhecimento do PMBOK. Os resultados finais da aplicação do questionário permitem à organização obter um retrato do seu nível de maturidade no tocante à linguagem comum para o gerenciamento de projetos.

Para o nível 2 – Processos Comuns – do modelo PMMM, Kerzner (2001) identifica um ciclo de vida do gerenciamento de projetos que pode ser desdobrado em cinco fases, a saber: embrionária, aceitação pela alta administração, aceitação pela gerência, crescimento e maturidade. É importante frisar que uma certa simultaneidade entre as fases pode ocorrer. A fase embrionária significa que a organização começa a perceber e reconhecer os benefícios do gerenciamento de projetos – principalmente nos níveis operacionais e de supervisão da organização. As duas fases seguintes, aceitação pela alta administração e pela gerência, são alcançadas quando os conceitos e práticas do gerenciamento de projetos são amplamente aceitos e tornam-se visíveis o suporte e o comprometimento da liderança da organização no patrocínio e condução dos projetos.

No nível 3 do modelo PMMM, Metodologia Singular, Kerzner (2001) propõe um protocolo de questionário para avaliar seis características do chamado hexágono da excelência: processos integrados, cultura, apoio e suporte da liderança, treinamento e educação, "redução da burocracia" no gerenciamento de projetos em função da prática de uma metodologia singular pela organização e o reconhecimento da diferença entre os profissionais de linha e gestão de projetos.

O nível 4 do modelo PMMM, *Benchmarking*, busca avaliar até que ponto uma organização faz uso do processo e das práticas características do *benchmarking* para aperfeiçoar o seu gerenciamento de projetos. Para o nível 5 de maturidade do PMMM, denominado de Melhoria Contínua, Kerzner (2001) aborda os processos e práticas adotados pela organização para resguardar, consolidar, aprimorar e disseminar as lições e o aprendizado acumulado com a execução do gerenciamento de projetos na organização.

De forma geral, o modelo pode ser entendido como um modelo com questões que podem ser utilizadas por várias empresas e cujos resultados se apresentam de forma padronizada, dando maior funcionalidade à alta administração.

- **Modelo OPM 3**

O modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), foi concebido em 2003 pelo Project Management Institute, é mundialmente reconhecido, e reuni as melhores praticas para avaliar e desenvolver capacidades de gestão de projetos. O OPM3 desenvolve um ciclo continuado de aperfeiçoamento do conhecimento, da avaliação e da melhoria. Projetado para ser de fácil entendimento e uso, ele é escalável, flexível e personalizável. Funciona com a maioria dos programas de qualidade existente com o objetivo de conciliar as diferentes necessidades e metas organizacionais.

Conforme o processo de melhoria ocorre, mudanças de pensamento posicionarão a organização de modo a permitir que ela obtenha tanto ganhos imediatos, como sucesso em longo prazo, permitindo perceber quando deve tomar a decisão de manter o curso ou mudar de direção. Tais aspectos permitirão a economia de dinheiro na medida em que começar a manter os projetos alinhados com a estratégia de negócios.

O OPM3 relaciona-se a quatro níveis de maturidade: Padronizar, Medir, Controlar e Melhorar continuamente. Estes, por sua vez, se relacionam-se com os seus três domínios de análise e conseqüentemente suas abrangências: Projetos, Programas e Portfólios. Observando potencialidades e habilidades dentro deste perfil analítico, pode-se traçar uma linha para avaliação de crescimento da maturidade organizacional de forma a se constatar melhorias.

As dimensões do OPM3 estão estruturadas de acordo com três elementos - Conhecimento, Avaliação e Melhoria.

- **Modelo MMGP**

Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP (PRADO,2009), de autoria de Darci Prado, basea-se em Kerzner (2002,2006) e no PMI, e é um modelo que se propõe a avaliar a maturidade do setor e da organização.

A avaliação pode ser ampliada a mais de um setor da organização, tem suas respostas analisadas e computadas considerando-se os critérios estabelecidos, cujos resultados são mostrados em termos de aderência ao modelo.

Existem, atualmente, diversos modelos de análise de maturidade e, em sua maioria, apresentam cinco níveis de evolução, conforme apresentados nos itens

anteriores deste trabalho. Não diferente dos demais, o MMGP possui também cinco níveis de maturidade, sendo eles:

1- Inicial - Estágio inicial de gerenciamento de projetos que são executados na base do “melhor esforço” individual. Geralmente sem planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. As possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes;

2- Conhecimento - Investimentos constantes em treinamento e aquisição de *softwares* 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;

3- Padronizado - Padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Metodologia disponível e praticada por todos (parte já informatizada). Estrutura organizacional adequada. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são consistentes e a aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor. Os resultados “estão aparecendo”;

4- Gerenciado - Processos consolidados e aperfeiçoando o modelo. Possibilita avaliação de desvios da meta e causas com uso de contramedidas. Melhoria contínua está em uso e evolui para estrutura que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas. Alinhamento dos projetos às estratégias. Aperfeiçoase o Gerente de Projetos (GP) em áreas como relacionamentos humanos, conflitos, negociações etc. O uso de GP é reconhecido como fator de sucesso;

5- Otimizado - Otimização na execução de projetos com base na larga experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas. Os novos projetos podem também se basear em um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

2.6 Gerenciamento de Projeto, segundo o Nível de Maturidade como diferencial de excelência nas organizações

O ambiente no qual as empresas atuam hoje está rapidamente tornando-se mais complexo e competitivo. Grandes mudanças tecnológicas e no cenário econômico e

de negócios apresentam muitas oportunidades, mas também muitos desafios para as organizações que buscam prosperar de forma sustentável. Projetos têm se constituído em importantes instrumentos para mudanças e desenvolvimento.

Modelos de maturidade em projeto têm sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos. A literatura em gestão de projetos destaca que o fato de uma organização possuir uma metodologia própria para a gestão de projetos é um sinal vital do seu grau de maturidade.

Os objetivos da gestão por projetos são baseados tanto nos princípios do gerenciamento de projetos: prazo, custo, qualidade e satisfação dos *stakeholders*; quanto na coerência com os objetivos globais das empresas (DINSMORE, 1999).

O gerenciamento por portfolio deriva do gerenciamento de projetos, quando usado como uma abordagem organizacional ou gerencial, em conjunto com algumas operações já em andamento que poderiam ser redefinidas como projetos (PMI, 2004). No entanto, isso não significa dizer que todas as operações possam ou devam ser organizadas como projetos. Na verdade, a adoção do gerenciamento por projetos está relacionada à adoção de uma cultura organizacional voltada ao gerenciamento de projetos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA UTILIZADA.

3.1 Procedimentos Metodológicos e Estratégia Metodológica

Com o objetivo de estudar, compreender e avaliar o papel e a influência de uma metodologia própria de gestão de projetos no nível de maturidade em gerenciamento de uma organização, adotou-se a metodologia estudo de caso, conforme indicado por Yin (1991). O estudo de caso foi desenvolvido no Instituto Euvaldo Lodi, núcleo da Bahia, a análise do estudo de caso abrange duas frentes de trabalho: 1- uma pesquisa documental, fonte secundária de dados, através da apresentação e descrição dos aspectos principais da metodologia própria de gerenciamento de projetos adotada e executada pela empresa; 2- uma pesquisa de campo, fonte primária de dados, através da aplicação de um questionário baseado no Modelo MMGP para avaliar a percepção das gerências das principais áreas da instituição a respeito da maturidade organizacional no gerenciamento de projetos.

Inicialmente através de um levantamento bibliográfico, procurou-se explicar e discutir os assuntos específicos e correlatos ao tema desta dissertação com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas etc., e posteriormente a

documental, que leva em consideração fonte de dados informações e evidências da instituição.

Para avaliação do nível de maturidade, existiu um grande limitador para o estudo que foi a inexistência de um método para avaliação de maturidade de organização sem fins lucrativos, todos os métodos disponíveis estão voltados para as áreas de tecnologia da informação ou engenharia. Levando em considerações os métodos apresentados no capítulo 3 o autor optou pelo modelo MMGP, esse modelo foi escolhido em função de ter sido criado com base na realidade das empresas brasileiras e mesmo sendo voltado para a área de tecnologia da informação permite que seja realizado uma avaliação global e chegar a uma nota da maturidade de gerenciamento de projetos, principal diferença entre o OPM3 e PMMM, modelos mais utilizados.

Para realizar uma comparação entre a teoria e a prática, foi construído o modelo de análise comparativa ora apresentado a partir de revisões de literatura realizadas, com destaque para Kerzner (2002), Gestão de Projetos as melhores práticas.

No modelo de análise construído, foram comparado as melhores práticas de gerenciamento de projetos, segundo a metodologia de MMGP e comparado com as práticas do IEL/BA.

Nesta dissertação, o conceito de gestão de projetos foi desdobrado em duas principais dimensões: a estratégica e a operacional. Na primeira dimensão, buscou-se englobar componentes e respectivos indicadores que permitissem evidenciar de que modo as organizações se gerenciam seus projetos, passando pelo processo decisório, pela divisão do trabalho e informatização da organização. A dimensão operacional, por outro lado, complementa o entendimento do conceito de gerenciamento de projetos ao provocar uma análise da maturidade sobre os procedimentos adotados, a equipe envolvida e o portfólio gerenciado.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Para a aplicação de um modelo de maturidade em gestão de projetos para o estudo de caso da presente dissertação, optou-se pela seleção do modelo de maturidade MMGP. Essa escolha justifica-se pelo fato da modelo, possuir um escopo e abrangência adequados para a avaliação da maturidade em gestão de projetos de natureza mais genérica do que projetos voltados à área de tecnologia da informação, bem como proporciona um esquema de avaliação disciplinado, organizado e de fácil aplicação e interpretação. Esse instrumento é baseado em um

conjunto de 40 questões que devem ser respondidas adotando-se uma escala de avaliação de percepção, anexo I.

- **Breve Histórico da Empresa**

A organização selecionada para o estudo de caso foi IEL/BA, localizado em Salvador, com a missão de promover ações de interação universidade-empresa, capacitação empresarial e apoio à inovação, contribuindo para o fortalecimento da competitividade da indústria, o IEL/BA está ligado a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) e tem como áreas de atuações a Interação Universidade-Empresa, Difusão Tecnológica, Capacitação Empresarial e projetos especiais em parcerias com o Governo Federal, Governo do Estado da Bahia e órgãos não governamentais como, por exemplo, o Banco de Desenvolvimento Internacional (BID). No ano de 2011, possuía 120 funcionários e atingiu um faturamento de R\$15 milhões em projetos.

- **Pesquisa Documental: A Metodologia própria em gerenciamento de projetos**

A pesquisa documental foi realizada em publicações tais como revistas especializadas, trabalhos dissertativos e artigos de bases públicas, dentro da instituição foram investigados documentos como padrões gerenciais, operacionais e a metodologia de gerenciamento de projetos do IEL/BA. Essa investigação teve o objetivo de levantar os processos e a metodologia de gerenciamento de projetos para atingir o objetivo geral da dissertação, que é a de verificar se metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que uma organização possui maturidade no gerenciamento de projetos.

Na pesquisa documental identificou que a metodologia do IEL/BA abrange as seguintes fases para o gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, controle, execução, planejamento e finalização. No processo de inicialização e planejamento, são definidos e documentados, através do termo de iniciação do projeto e da declaração de escopo, o gerente do projeto, o *sponsor*, os clientes e o escopo do projeto; nessa etapa os documentos são assinados por todos os representantes do projeto. No segundo momento, já na fase de execução do projeto, o gerente tem a sua disposição sistemas de controles e monitoramento físico e financeiro, de onde são emitidos os *reports* necessários a alta administração e controlado a variação de escopo e custo. A terceira etapa, fiscalização, é uma etapa

onde é elaborada uma prestação de contas e submetido a conselho de técnicos que avalia os resultados técnicos e financeiros. Nessa etapa também é feito um levantamento das boas práticas adotadas para servirem de referência para projetos futuros e formatação de cases para treinamentos de novas equipes.

- **Pesquisa de Campo: Avaliação do Nível de Maturidade – Modelo MMGP**

Com o intuito de averiguar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, segundo a visão e percepção das principais áreas de negócio da instituição, foi conduzida uma pesquisa de campo, fonte de dados primários, através da aplicação de um questionário proposto por Prado (2009) para a avaliação do nível de maturidade, modelo MMGP, o qual permite obter um posicionamento da instituição em relação a sua maturidade. A estrutura do questionário e a forma de apuração da pontuação para cada uma das fases do ciclo de vida estão no anexo I.

A escolha do questionário estruturado MMGP justifica-se pela inexistência de um modelo próprio para a análise da maturidade de organizações sem fins lucrativos, o MMGP mesmo não sendo direcionado para esse segmento, consegue possuir um escopo que mais se aproxima entre as opções disponíveis na literatura, para a avaliação da maturidade em gestão de projetos de natureza mais genérica, bem como proporciona um esquema de avaliação disciplinado, organizado e de fácil aplicação e interpretação.

Para a aplicação do questionário foram selecionadas dentro da empresa as áreas de negócio que, em função da natureza de suas atividades, estão diante de desafios e processos de melhoria e mudança que exigem o desenvolvimento de projetos. As áreas selecionadas foram: Gerência de Estágio Supervisionado (GES), Gerência Vitória da Conquista (VCA), Gerência Feira de Santana (FSD), Gerência Ilhéus (IOS), Gerência de Projetos e Inovação (GIP), Gerência de Capacitação Empresarial (GCE), Núcleo de Desenvolvimento Inovação (NDI).

- **Sobre a coleta de dados:**

- Organização - IEL/BA

Definição do instrumento de pesquisa – questionário estruturado.

No que diz respeito as definições e características das tarefas na coleta de dados:

1. população e amostra – 1 superintendente, 3 gerentes de negócio e 14 líderes de projetos, 2 assessores do escritório de gerenciamento de projetos -EGP;
2. respostas obtidas – 14 respostas, 2 gerentes de negócio e 10 líderes de projetos, 2 assessores do escritório de gerenciamento de projetos - EGP;
3. coleta de dados – questionário de 40 questões, modelo MMGP, Darci Prado (2009), aplicado individualmente com a amostra em um tempo médio de 45 minutos.
4. análise de dados: cada resposta corresponde a um peso tabulado conforme a seguinte:
 - ✓ Resposta a: 10 pontos.
 - ✓ Resposta b: 7 pontos.
 - ✓ Resposta c: 4 pontos.
 - ✓ Resposta d: 2 pontos.
 - ✓ Resposta e: 0 ponto.
 - ✓ Avaliação Final = $(100 + \text{total_de_pontos}) / 100$

O tratamento das informações obtidas nas entrevistas, como já apresentado, foi realizado com base no MMGP, o pesquisador através do questionário proposto pela metodologia investigou as organizações da seguinte maneira: Com relação ao IEL/BA, foi aplicado o questionário com 20 colaboradores de forma individual, dessa amostragem foram obtidos 14 questionários válidos. O questionário foi aplicado conforme sugerido pela metodologia. Como resultado final, capítulo 4 dessa dissertação, será apresentado um quadro para possibilitar uma análise entre as técnicas de gerenciamento de projetos utilizadas pelo IEL/BA e as preconizadas pela literatura, essa abordagem é dada com o intuito de validar se uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, já definida e implementada, é condição suficiente para afirmar que uma organização possui maturidade no gerenciamento de projetos, segue no quadro 7 o modelo de análise.

Conceito	Dimensão	Componentes	% respostas	Confiabilidade	Praticas IEL/BA	Literatura
Gerenciamento de Projetos	Estratégica e Operacional	Conhecido				
		Padronizado				
		Gerenciado				
		Otimizado				

Quadro 7 - Modelo de análise comparativa

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Validação dos resultados:**

Para validação dos resultados foi aplicado o método de análise de confiabilidade *Alpha Cronbach*, que tem o objetivo de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes.

O índice α estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala, e assim, o α pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (CRONBACH, 1951). Cortina (1993) descreve outras interpretações para o índice de Cronbach, referindo que o α é uma medida estável de confiabilidade, pois não está sujeito à variabilidade resultante da forma como o instrumento ou teste é dividido para calcular a fiabilidade *split-half*. Do que foi apresentado até agora se torna claro que quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens) maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico. Por outro lado a consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento porque quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado (PASQUALI, 2003). Assim, quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, significando que mais consistente e, conseqüentemente, mais fiável é o instrumento. De acordo com esta definição, o α é, por vezes, interpretado como uma medida de saturação de um *factor* comum (ou constructo latente) de primeira ordem (i.e., uma medida do grau em que um único *factor* latente motiva a correlação entre todos os itens de uma escala).

4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

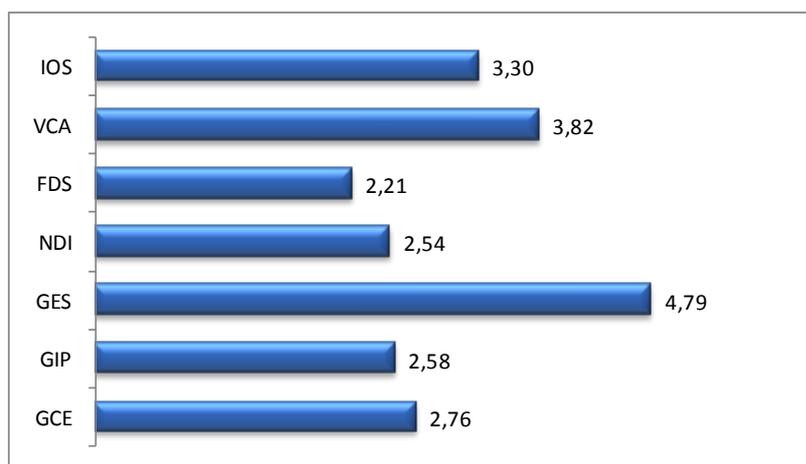
4.1 Análise da Maturidade

Como foi descrito na introdução desta pesquisa, incentivar melhores práticas em Gerenciamento de Projetos significa incentivar para que projetos sejam feitos com maior eficácia e, com isso, coordenar efetivamente os esforços e recursos na promoção de um diferencial competitivo. Aumentar o nível de maturidade é, portanto, cultivar ainda mais estas práticas, balanceando e otimizando recursos, sejam eles técnicos, naturais e humanos; é também estar preparado para lidar com inovações e a velocidade de mudanças que o mundo impõe.

Darci Prado (2009), com seu modelo de análise de maturidade o MMGP, divide a maturidade de uma organização em cinco estágios, sendo eles, de 1 inicial, 2 Conhecido, 3 Padronizado, 4 gerenciado e 5 otimizado. Conforme apresentado no capítulo 3 esta pesquisa mediu e analisou o nível de maturidade do IEL/BA com base no modelo de maturidade MMGP, o que permitiu extrair os níveis de maturidade das gerencias e analisar perante o cenário nacional, conforme figura 8, e, além disso, foi possível comparar as técnicas utilizadas pelo IEL/BA e as preconizadas pela literatura em um modelo criado pelo autor, capítulo 5.

Após aplicação do questionário, o resultado a seguir demonstra o nível de maturidade da organização envolvida na pesquisa.

- Avaliação maturidade do IEL/BA, por gerencia:



Fonte: Elaboração própria

Figura 8: Avaliação maturidade do IEL/BA, por gerencia.

Legenda: Gerência de Estágio Supervisionado (GES), Gerencia Vitoria da Conquista (VCA), Gerencia Feira de Santana (FSD), Gerencia Ilhéus (IOS), Gerencia de Projetos e Inovação (GIP), Gerência de Capacitação Empresarial (GCE), Núcleo de Desenvolvimento Inovação (NDI)

Com uma metodologia singular de projetos onde envolvem princípios, conceitos, ferramentas e um fluxo disciplinado e organizado de estágios para definir, executar, controlar, avaliar e aprimorar os projetos organizacionais foi possível identificar utilizando o modelo MMGP a média da maturidade das gerências do Instituto, está entre os níveis 2 e 3, o que significa, de acordo com o modelo MMGP, que existe um esforço coordenado no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto, gerenciamento de projetos e que também existe uma metodologia sendo implantada. O único resultado que desviou da média foi o da gerência de estagio supervisionado GES, ao investigar as características dessa gerência foi evidenciado que é uma das únicas do IEL que possui uma estrutura de negocio diferenciada, uma vez que o foco é em produto e não em projetos, além disso é a que possui a menor quantidade de projetos sua principal atividade é a alocação de estagio supervisionado.

Considerando que a média geral de maturidade do IEL/BA é 3,14, segundo Prado (2009), as empresas ao atingirem o nível 3 de maturidade, já possuem uma padronização de procedimentos difundida e a utiliza em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Existe também uma metodologia disponível e praticada por todos (parte já informatizada), além de possuir estrutura organizacional adequada e tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Quanto aos processos de planejamento e controle são consistentes e a aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor.

Corroborando com Prado (2009) foi possível verificar que na prática o resultado encontrado no ambiente da instituição pesquisada condiz com a teoria, percebeu-se uma padronização de processos, a existência de um escritório de projetos formalizado, a utilização de um sistema informatizado e uma estrutura organizacional adaptada a realidade.

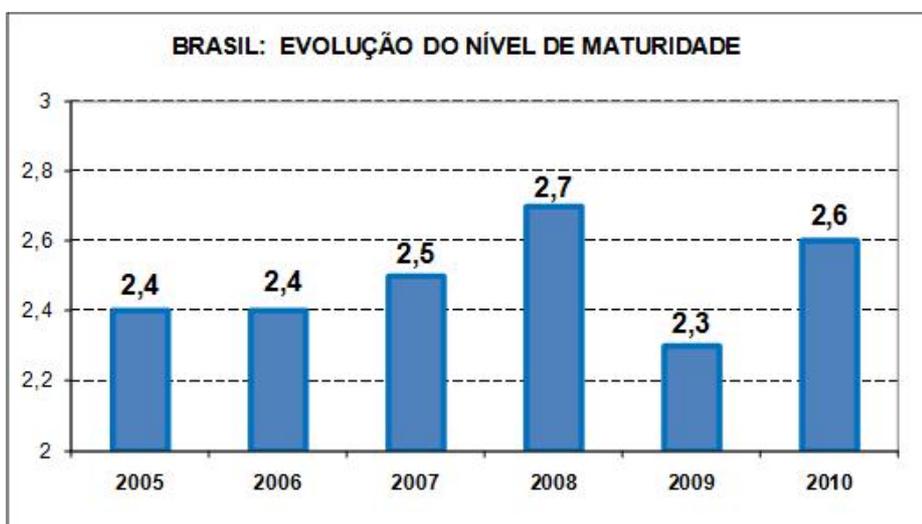
Para seguir evoluindo no nível de maturidade organizacional o IEL/BA deverá orientar seu planejamento para as seguintes ações:

- Para atingir o nível 4 Gerenciado, deverá ser trabalhado os seguintes aspectos, consolidação e aperfeiçoamento do modelo de gerenciamento de projetos, alinhamento dos projetos às estratégias, aperfeiçoamento do Gerente de Projetos (GP) em áreas como relacionamentos humanos, conflitos, negociações etc.

Para atingir o nível 5 Otimizado, deverá ser trabalhado os seguintes aspectos, otimização na execução dos projetos, formação de um banco de dados de “melhores práticas”.

Embora a aplicação do tema Gerenciamento de Projetos seja bastante recente no Brasil ficou notório, entre as fontes pesquisadas, que esse tema vem crescendo cada vez mais. Na figura a seguir podemos visualizar uma média nacional do nível de maturidade entre as instituições brasileiras de diversos setores, esse gráfico foi extraído da Pesquisa Maturidade em Gerenciamento de Projetos- 2010 - Russell D. Archibald e Darci S. Prado (2010).

Nível de Maturidade Nacional- Pesquisa Nacional 2010



Fonte: Pesquisa Maturidade em Gerenciamento de Projetos- 2010 - Russell D. Archibald e Darci S. Prado (2010)

Figura 9: Evolução do nível de maturidade no Brasil

Baseado na literatura estudada observa-se que o crescimento da maturidade é a vertente para o sucesso na execução de projetos. Diversos estudos têm sido feitos abordando os fatores determinantes para o sucesso de um projeto e todos eles afirmam existir uma ligação entre sucesso e maturidade em gerenciamento de projetos. Dentre eles, pode-se citar:

- Jianga et al (2004) verificaram, em uma pesquisa em 154 organizações americanas, que, para o gerenciamento do processo de desenvolvimento de software, existe uma associação positiva entre maturidade e performance. O modelo de maturidade utilizado foi o CMM e o estudo mostrou que os benefícios (decorrentes de um maior desempenho) aparecem mais nitidamente a partir do nível 3 da maturidade.

- Em 2004, o Relatório Chaos Report, ao analisar os projetos de T.I. que falharam, afirma que, para a maioria deles, a principal causa não foi falta de recursos financeiros ou acesso à tecnologia, mas, sim, falta de conhecimento em gestão de projetos. E este conhecimento não se aplica somente à figura do Gerente de Projetos, mas a toda equipe.
- A publicação "Project Manager Competency Development (PMCD) Framework", do PMI (páginas 1 a 5), afirma que existe uma relação positiva entre o sucesso de um projeto (de qualquer categoria) e:
 - Competência do gerente do projeto;
 - Maturidade organizacional;
 - Fatores contingenciais (ou moderadores), tais como tipo do projeto, características do ciclo de vida, estrutura do projeto, etc.

4.2 Análise de Confiabilidade

O coeficiente alfa de Cronbach (1951) foi medido em função das respostas dadas aos níveis do questionário, conforme apresentado a seguir. Esses valores mostram uma alta consistência interna da escala e a similaridade entre os coeficientes mostra sua estabilidade nessas variáveis.

Segundo Cronbach (1951) as estimativas de consistência interna aumentam com a obtenção das variâncias das divisões possíveis da escala e quanto ao nível de confiabilidade, segundo Pasquali (2003) quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens) maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70 (NUNNALLY, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (Devellis, 1991). Indo de encontro às afirmações apresentadas acima, segue a análise de confiabilidade do questionário aplicado para essa dissertação:

- Para o nível 2 a consistência foi de 0,621, 3 questões apresentaram baixa correlação com o nível 2. Removendo a questão 3 a consistência interna passa de 0,621 para 0,644, removendo a questão 4 a consistência passa para 0,662 e se removermos a questão 6 a consistência passa para 0,645.

Total Statistics Nivel 2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Questão 1	20,14	28,132	,539	,733	,587
Questão 2	19,79	27,104	,367	,502	,587
Questão 3	19,21	26,181	,146	,805	,644
Questão 4	19,43	31,033	-,086	,704	,662
Questão 5	18,21	23,258	,726	,805	,509
Questão 6	19,21	28,027	,093	,610	,645
Questão 7	18,86	23,824	,444	,854	,557
Questão 8	19,36	23,786	,395	,582	,569
Questão 9	19,93	28,225	,345	,712	,597
Questão 10	18,71	22,374	,386	,700	,572

Quadro 8 – Análise consistência nível 2
Fonte: Autor

- Para o nível 3 a consistência foi de 0,754, uma questão apresentou baixa correlação com o nível 3. Removendo a questão 1 a consistência interna passa de 0,754 para 0,807.

Statistics nível 3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Questão 1	19,00	34,769	-,009	,563	,807
Questão 2	20,21	27,720	,491	,733	,723
Questão 3	19,64	26,401	,688	,913	,689
Questão 4	19,71	28,681	,455	,901	,729
Questão 5	19,71	28,066	,472	,669	,726
Questão 6	20,71	31,912	,779	,941	,720
Questão 7	19,79	30,027	,417	,846	,734
Questão 8	19,71	32,681	,327	,809	,746
Questão 9	20,29	32,374	,461	,683	,734
Questão 10	19,86	31,363	,746	,882	,716

Quadro 9 – Análise consistência nível 3
Fonte: Autor

Para o nível 4 a consistência foi de 0,753, Duas questões apresentaram baixa correlação com o nível 4. Se a primeira questão fosse removida a consistência interna passaria de 0,753 para 0,772 e se a questão 7 fosse removida a consistência passaria para 0,775.

Total Statistics 4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Questão 1	28,93	51,456	,134	,664	,772
Questão 2	29,93	48,225	,406	,853	,734
Questão 3	29,29	45,451	,397	,887	,736
Questão 4	29,21	45,412	,487	,832	,722
Questão 5	29,50	40,115	,715	,860	,682
Questão 6	29,79	43,258	,662	,880	,698
Questão 7	28,64	52,401	,101	,663	,775
Questão 8	28,29	47,451	,402	,737	,734
Questão 9	27,71	47,297	,621	,794	,715
Questão 10	29,93	45,764	,376	,730	,740

Quadro 10 – Análise consistência nível 4
Fonte: Autor

Para o nível 5 a consistência foi de 0,887, uma questão apresentou baixa correlação com o nível 5. Se a questão nove fosse removida a consistência interna passaria de 0,887 para 0,899.

Total Statistics 5

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Questão 1	35,93	122,533	,782 .		,868
Questão 2	35,93	122,533	,782 .		,868
Questão 3	36,79	115,104	,720 .		,869
Questão 4	36,57	117,033	,662 .		,874
Questão 5	37,36	119,940	,562 .		,883
Questão 6	36,50	118,577	,678 .		,872
Questão 7	35,71	128,989	,626 .		,878
Questão 8	36,00	123,538	,643 .		,875
Questão 9	36,50	132,731	,313 .		,899
Questão 10	35,93	127,456	,617 .		,878

Quadro 11 – Análise consistência nível 5
Fonte: Autor

Diante dos resultados apresentados pela análise de confiabilidade é possível afirmar que todos ficaram acima de 0,6 de consistência, segundo Cronbach, significa que o instrumento ou teste, MMGP, é classificado como tendo confiabilidade apropriada.

O objetivo da aplicação do método Alfa de Conbrach se dar em virtude da necessidade de validar a consistência do questionário aplicado nessa pesquisa para avaliação do modelo de maturidade. Levando em consideração os resultados apresentados nesse capítulo o nível do questionário que apresentou a maior consistência foi o nível 5, o que difere do nível de maturidade indicado na utilização do modelo MMGP, nível 3. Diante da investigação feita pelo autor foi possível constatar que essa distorção é justificada em virtude do questionário nessa fase possuir apenas dois níveis de respostas, o que diminui consideravelmente a variação entre as respostas dos entrevistados, aumentando a heterogeneidade que por consequência a sua consistência, se desprezarmos o resultado do nível 5 em virtude da justificativa apresentada o nível que apresentou a consistência foi o nível 3, com uma consistência de 0,754.

É necessário considera que apesar de não existir uma metodologia apropriada para avaliação do nível de maturidade entre organizações sem fins lucrativos e que o modelo utilizado possui algumas distorções em relação a realidade, o nível de maturidade do IEL/BA a ser considerado deverá ser 3 padronizado e que o questionário aplicado possui uma consistência e confiabilidade acima de 0,6, segundo o método de Alfa de Conbrach.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A evolução é parte primordial do processo da vida. Em todos os setores essa regra não é diferente, tendo em vista que a prática do gerenciamento de projetos nas empresas vem, finalmente, adquirindo seu lugar no cenário empresarial. Atualmente, percebe-se o uso frequente dos processos de gerenciamento de projetos no planejamento, na execução e no controle das organizações e, mesmo, em algumas companhias, que trabalham com estrutura puramente 'projetizada'.

Verificou-se que a gestão de projetos para a organização pesquisada é um elemento de extrema relevância para assegurar vantagens competitivas, tais como reconhecimento entre os parceiros como uma organização sólida e comprometida, adimplente para captação de recursos públicos, estrutura sólida voltada para a execução de projetos, entre outras.

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões desta dissertação relacionadas ao problema de pesquisa a seus pressupostos e aos objetivos, assim como limites e contribuições para as organizações pesquisadas e para a área do conhecimento.

A presente pesquisa surgiu do anseio do pesquisador em realizar um estudo a partir do nível de maturidade para verificar se a existência de uma metodologia singular de gestão de projetos, definida e implementada, se é, por si só, um elemento suficiente para atestar o grau de maturidade organizacional na gestão de projetos.

A pesquisa documental foi realizada com base nos seguintes documentos, procedimento interno de gestão de projetos, padrões gerenciais (PG), padrões operacionais (PO), atas, estatuto e publicações internas do instituto e diante desses documentos foi possível comprovar a existência de uma metodologia própria para a gestão dos projetos. No IEL/BA, de acordo com esses documentos foi possível verificar que há todo um conjunto de regras e procedimentos que asseguram o cumprimento e o registro de evidências de cada uma das fases da metodologia, a validação dos resultados do projeto e o efetivo reconhecimento das realizações passam por um processo de avaliação e validação.

Os resultados apurados na pesquisa de campo quanto à avaliação e percepção do grau de maturidade organizacional em gestão de projetos são também bastante reveladores: nota-se que já possuem uma padronização de procedimentos difundida e utiliza em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de

Gerenciamento de Projetos (EGP). Destacam-se, nos quadros a seguir, de maneira comparada, as principais práticas identificadas no IEL/BA e o que preconiza a literatura:

Conceito	Dimensão	Componentes	% Questões x respostas	Confiabilidade	Práticas IEL	Literatura
Gerenciamento de Projetos	Estratégica e Operacional	Nível 2 - Conhecido	Q-1 / R - A 71%; B 29%	Para o nível 2, conhecido, a consistência foi de 0,621	Há uma aceitação do assunto gerenciamento de projetos por parte da alta administração;	Realizar um levantamento do conhecimento em Gerenciamento de Projetos da alta administração e dos setores;
			Q-2 / R - A 50%; B 43%; C 7%		Os gerentes de projetos são estimulados a usarem seus conhecimentos;	Distribuir artigos interessantes sobre a importância do Gerenciamento de Projetos;
			Q-3 / R - A 38%; B 23%; C 15%; D 8%; E 15%		Os clientes visualizam o IEL como uma instituição que atua com projetos	Fazer iniciativas para envio da equipe a congressos e palestras;
			Q-4 / R - A 36%; B 36%; C 21%; D 7%		Os líderes de projetos conhecem os assuntos relacionados a área de negócio de seus projetos;	Montar e estruturar um plano de treinamento para capacitação das equipes e da alta administração, sempre adequando a necessidade do setor;
			Q-5 / R - A 7%; B 7%; C 50%; D 29%; E 7%		Há capacitações abordando assuntos ligados ao gerenciamento de projetos;	Estruturar um escritório de projetos;
			Q-6 / R - A 43%; B 14%; C 29%; D 7%; E 7%		Existe iniciativas de capacitações externas MBA;	Identificar as principais lideranças dos projetos;
			Q-7 / R - A 21%; B 36%; C 14%; D 21%; E 7%		Os gerentes de projetos recebem treinamentos abordando os grupos de processos e áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.	Adquirir um software de gerenciamento de tempo
			Q-8 / R - A 17%; B 50%; C 17%; D 8%; E 8%		Existem reuniões com as equipes de projetos para identificar os principais desafios dos projetos;	
			Q-9 / R - A 57%; B 36%; C 7%; D 0%; E 0%		A alta administração possui capacitação quanto a metodologia de gerenciamento de projetos	
			Q-10 / R - A 29%; B 29%; C 14%; D 0%; E 29%		Todas as equipes foram capacitadas na metodologia de gerenciamento de projetos.	

Quadro 12 – Análise comparativa nível 2

Fonte: Autor

No quadro 12 é possível observar que existe um grande alinhamento entre o que a literatura preconiza e as práticas encontradas no IEL, de acordo com a metodologia utilizada para avaliação do nível de maturidade, MMGP, uma organização para se enquadrar no nível 2, conhecido, precisa possuir alguns requisitos mínimos, esse requisitos foram elencados na coluna literatura. Na coluna práticas do IEL estão listados as ações e ferramentas encontradas na instituição, essas ações e ferramentas foram constatadas a partir de uma análise documental, nessa etapa o pesquisador foi a campo e estudou todos os documentos, procedimentos e ferramentas utilizadas pela instituição que poderiam relatar e evidenciar as suas práticas de gerenciamento de projetos. Na coluna %questões x respostas, estão relacionados o percentual de cada resposta da amostra pesquisada, esse percentual foi elaborado a partir do questionário de pesquisa aplicado, anexo I, na fase de entrevista, conforme apresentado no capítulo 3. A coluna confiabilidade, apresenta o resultado da análise feita com base na

metodologia Alfa de Crobach, conforme foi apresentado no capítulo 4, nessa etapa o índice ficou em 0,621, o que indica a existência de uma consistência aceitável. A coluna componentes, indica qual o nível do questionário de pesquisa que esta sendo analisado, segundo Darci Prado (2009), o nível 2 denominado de conhecido é caracterizado por investimentos constantes em treinamento e aquisição de *softwares* de gerenciamento de projetos, 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. Já na coluna dimensão é apresentado a abrangência da aplicação do questionário nesse nível. A coluna conceito apresenta o tema central da análise proposta pelo quadro.

Conceito	Dimensão	Componentes	% respostas x amostra	Confiabilidade	Praticas IEL	Literatura
Gerenciamento de Projetos	Estratégica e Operacional	Nível 3 - Padronizado	Q - 1 / R - A 14%; B 21%; C 29%; D 14%; E 21%	Para o nível 3, padronizado a consistência foi de 0,754.	Existe uma metodologia de gerenciamento de projeto aparentemente implantada;	Implantar uma metodologia de gerenciamento de projeto;
			Q - 2 / R - A 64%; B 7%; C 14%; D 7% E 7%		Existem softwares de gestão implantados;	Estruturar e implantar um comitê para que sejam criados planos e melhorias;
			Q - 3 / R - A 21%; B 43%; C 14%; D 14%; E 7%		Existem procedimentos mapeados e padronizados, porém não abrange todas as áreas;	Realizar um mapeamento dos processos organizacionais e os padronizar;
			Q - 4 / R - A 36%; B 36%; C 21%; D 7%		Existem iniciativas do escritório de projetos em relação ao planejamento de novos projetos;	Implantar software de gestão;
			Q - 5 / R - A 29%; B 36%; C 21%; D 0%; E 14%		Existem estrutura organizacional definida.;	Contratar consultor externo para tratar de assuntos que possam modificar a cultura da organização;
			Q - 6 / R - A 64%; B 36%; C 0%; D 0%; E 0%		Existe um escritório de projetos implementado;	Implementar sistemas de gerenciamento de projetos, podendo ser desenvolvido ou adquirido no mercado;
			Q - 7 / R - A 21%; B 50%; C 14%; D 7%; E 0%		Existe comitês para acompanhamento de projetos;	Monitorar as equipes quanto à utilização do sistema
			Q - 8 / R - A 14%; B 43%; C 36%; D 7%; E 0%		Existe reuniões de avaliação do andamento dos projetos	Realizar reuniões com as equipes de projetos para levantamento de possíveis melhorias;
			Q - 9 / R - A 36%; B 50%; C 14%; D 0%; E 0%		Existe acompanhamento da execução de cada projeto	
			Q - 10 / R - A 7%; B 64%; C 29%; D 0%; E 0%		A documentação técnica produzida nos projetos são de qualidade;	

Quadro 13 – Análise comparativa nível 3
Fonte: Autor

O quadro 13 segue a mesma estrutura conceitual do quadro 12, sendo que nele foram analisados o componente do nível 3, padronizado, segundo a metodologia aplicada nessa pesquisa, seria o nível que o IEL/BA estaria enquadrado nesse momento. Prado (2009), define que nesse nível os processos de planejamento e controle são consistentes e a aprendizagem faz com que eles sejam executados cada vez melhor, tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais

envolvidos. Como resultado dessa fase o pesquisador encontrou na instituição pesquisada uma serie de aspectos que condizem com abordagem da literatura, sendo eles, há existência de todo um conjunto de regras e procedimentos que asseguram o cumprimento e o registro de evidências de cada uma das fases dos projetos, uma ferramenta customizada de gerenciamento de projetos que assegura uma boa estrutura de trabalho, além de um escritório de projetos implementado e todos os outros elementos elencados na coluna praticas do IEL no quadro 13.

Analisando a coluna do índice de confiabilidade fica evidenciado um resultado alto de 0,754, comparado com os outros níveis. Com base nos autores estudados no capítulo 4 um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70. Esse resultado vem confirmar o resultado extraído da análise de maturidade dessa pesquisa, que a partir da tabulação dos resultados do questionário aplicado, anexo I, enquadrado o IEL nesse nível.

Conceito	Dimensão	Componentes	% respostas x amostra	Confiabilidade	Praticas IEL	Literatura
Gerenciamento de Projetos	Estratégica e Operacional	Nível 4 - Gerenciado	Q - 1 / R - B 8%; C 46%; D 15%; E 31%	Para o nível 4, gerenciado, a consistência foi de 0,753	Existe um armazenamento das lições aprendidas;	Posicionar a estrutura organizacional entre matricial e projetizada;
			Q - 2 / R - A 29%; B 21%; C 29%; D 21% E 0%		Existe um planejamento estratégico para gestão por portfólio;	Implantar a gestão de portfólio;
			Q - 3 / R - A 21%; B 14%; C 29%; D 7%; E 29%		Não existe um sistema de melhoria continua bem definido;	Definir as funções, gerente de projetos, gerente de portfólio, gerente de programas, sponsor e escritório de projetos;
			Q - 4 / R - A 7%; B 29%; C 36%; E 29%		Não existe um sistema bem definido para tratamento das anomalias encontradas em tarefas dos projetos ;	Definir sistema de lições aprendidas
			Q - 5 / R - A 8%; B 31%; C 31%; D 8%; E 23%		Não existe evidencias de medidas documentadas para evitar repetição das causas de fracassos dos projetos	Documentar as lições apreendidas e divulgar na instituição
			Q - 6 / R - A 21%; C 29%; D 36%; E 14%		Os gerentes de projetos não possuem autoridades adequada para as suas funções	Criar sistema de avaliação e premiação dos gerentes de projetos
			Q - 7 / R - A 7%; B 14%; C 14%; D 29%; E 36%		Não existe um sistema de avaliação dos gerentes;	Criar estímulos para certificação dos gerentes de projetos
			Q - 8 / R - A 7%; C 29%; D 7%; E 57%		Estão sendo feitos estudos para implantar uma política de treinamento;	
			Q - 9 / R - B 7%; C 7%; D 0%; E 86%		Não existe estímulo para obtenção de certificações, PMP, IPMA ou equivalente	
			Q - 10 / R - A 23%; B 38%; C 8%; D 15%; E 15%		Não existe um direcionamento claro para novos projetos serem alinhados com o planejamento estratégico	

Quadro 14 – Análise comparativa nível 4
Fonte: Autor

O quadro 14 também segue a mesma estrutura conceitual do quadro 12, porem nessa etapa a análise cruzada levou em consideração os aspectos da literatura e as praticas do IEL em relação ao nível 4, gerenciado. Segundo Prado (2009), nesse nível os processos são consolidados e a um aperfeiçoamento do modelo de gestão, é possível avaliar os desvios da meta e causas com uso de contramedidas, a

melhoria é contínua e evolui para uma estrutura que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas, há um alinhamento dos projetos com estratégias.

De acordo com a análise feita pelo autor algumas práticas precisam ser adotadas no IEL, com base na análise do quadro 14, é necessário a construção de um plano de ação para que a instituição evolua para nível 4, esse plano deverá abordar aspectos como alinhamento dos projetos com a estratégia, valorização do gerenciamento de projetos, capacitação do gerente de projetos em algumas áreas do conhecimento, criar estímulos para certificação desses gerentes.

Com relação ao nível de confiabilidade apresentado nessa etapa, foi encontrado um índice de 0,753, o que indica uma consistência no questionário.

Conceito	Dimensão	Componentes	% respostas x amostra	Confiabilidade	Praticas IEL	Literatura
Gerenciamento de Projetos	Estratégica e Operacional	Nível 5 - Otimizado	Q -1 / R - A 14%; E 86% Q -1 / R - A 14%; E 86%	Para o nível 5, otimizado, a consistência foi de 0,887.	Não foram identificadas práticas implementadas; Não foram identificadas práticas implementadas; A estrutura organizacional é razoavelmente adequada Existe uma relação de visibilidade na comunidade empresarial quanto as práticas de gerenciamento de projetos do IEL/BA Os gerentes de projetos possuem parte dos conhecimentos necessários para desenvolvimento das funções Os projetos não são planejados de forma otimizada em sua maioria Não existe um programa de certificação dos gerentes dos projeto Não existe um mapeamento dos projetos fracassados Existe alguns processos informatizados A maioria dos projetos não são alinhados com o planejamento estratégico	Realizar avaliações de habilidades comportamentais dos principais envolvidos com o gerenciamento de projetos; Realizar avaliações contextuais dos principais envolvidos com o gerenciamento de projetos, incluindo aspectos como conhecimento de cenário, do negócio, das finanças e legais; Adequar a estrutura organizacional para projetos Criar uma gestão por portfólio de projetos
			Q -3 / R - A 36%; E 64%			
			Q -4 / R - A 23%; E 77%			
			Q -5 / R - A 50%; E 50%			
			Q -6 / R - A 29%; E 71%			
			Q -7 / E 100%			
			Q -8 / R - A 8%; E 92%			
			Q -9 / R - A 29%; E 71%			
			Q -10 / R - A 14%; E 86%			

Quadro 15 – Análise comparativa nível 5
Fonte: Autor

No quadro 15 foi possível analisar as praticas do IEL com relação ao nível 5 da metodologia MMGP, esse nível é denominado de otimizado, nessa análise foi possível perceber que vários aspectos, apresentados na coluna praticas do IEL, precisam ser trabalhados na instituição para que exista uma evolução até esse nível. Quanto ao índice de confiabilidade foi apresentado um valor de 0,887, esse resultado distorce da realidade da instituição e é justificado em virtude do questionário nessa fase possuir apenas dois níveis de respostas, o que diminui consideravelmente a variação entre as respostas dos entrevistados, aumentando a heterogeneidade que

por consequência a sua consistência, se desprezarmos o resultado do nível 5 em virtude da justificativa apresentada no capítulo 4, o nível que apresentou a consistência foi o nível 3, com uma consistência de 0,754.

Em relação aos resultados extraídos dos quadros apresentados nesse capítulo foi possível verificar que o nível de maturidade da organização influencia na prática da seleção de projetos, pois organizações mais maduras tendem a selecionar projetos mais focados com sua estratégia, o que possibilita estabelecer diferenciais competitivos. Essa prática reafirma a teoria de King (1983) onde ele destaca que os projetos tendem a crescer em importância dentro das organizações, e quanto mais alinhados estiverem aos negócios das empresas, certamente, mais vantagens competitivas obterão no seu segmento.

Concordando com o teórico Kerzner (2002) e com o PMBOK (2008), foi possível observar também que os resultados advindos do controle das variáveis tornam as instituições mais seguras, do ponto de vista de gerenciamento de projetos, e que com o passar do tempo o nível de maturidade de gestão pode atingir patamares elevados de qualidade, gerando uma maior confiabilidade e uma maior certeza aos seus parceiros sobre a possibilidade de sucesso do projeto.

A existência de uma metodologia própria de gestão de projetos, definida e implementada, não é, por si só, um elemento suficiente para atestar o grau de maturidade organizacional na gestão de projetos, essa inferência é dada a partir do posicionamento do autor uma vez verificado que o IEL segue uma metodologia baseada nos princípios do PMI, caracterizada por uma abordagem tradicional, o pesquisador defende uma linha de abordagem adaptativa acerca da metodologia de gerenciamento de projetos, ideal para organizações como o IEL, que atual com projetos de natureza heterogênea e vinculados quase em sua totalidade ao setor público, onde no Brasil é um cenário bastante imprevisível.

No adaptativo os projetos passam de um conjunto de atividades a serem entregues no prazo e no custo para processos relacionados a negócios que devem entregar resultados de negócio, sendo suas atividades controladas de maneira flexíveis a realidade do momento.

Com relação ao nível de maturidade, segundo os autores estudados, elas já possuem uma padronização de procedimentos difundida e utiliza em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

Segundo Kerner (2002) o primeiro estágio é alcançado quando há evidências do gerenciamento de projetos na empresa, ou seja, há uma linguagem comum sendo utilizada. O segundo estágio é atingido se há na empresa o uso comum de processos de gerenciamento de projetos. A empresa só é considerada como tendo atingido o terceiro estágio quando se percebe implementada uma metodologia de gerenciamento de projetos. O quarto estágio é alcançado quando há um benchmark da empresa, comprovando um monitoramento de sua metodologia de gerenciamento de projetos com base em seus concorrentes no mercado. O quinto e último estágio é caracterizado quando a empresa possui em funcionamento um processo de melhoria contínua.

Após análise dos resultados da maturidade estruturou-se uma análise comparativa, conforme quadro 8 no capítulo 4, com intuito de comparar as práticas adotadas pela instituição e o postulado na literatura.

No quadro a seguir, encontra-se esquematizada a relação entre os objetivos específicos propostos neste trabalho e as atividades desenvolvidas para alcançá-los:

N. Objetivo	Objetivo específico	Atividade desenvolvida
OE 1	Caracterizar as práticas de gestão de projetos utilizadas pela organização pesquisada;	Informações obtidas por meio de entrevistas e documentos, disponibilizadas pelas empresas e literatura sobre a dinâmica do setor de atuação das empresas.
OE2	Identificar o nível de maturidade do IEL/BA	Foi aplicado o método MMGP de Darci Prado para avaliar o nível de maturidade;
OE 3	Comparar as prescrições literárias com a prática utilizada pelo IEL/BA;	Foi estruturado um painel e apresentado uma análise comparativa entre a teoria e a prática das organizações pesquisadas;

Quadro 16 - Relação entre objetivos específicos e atividades desenvolvidas para seu alcance.
Fonte: Elaboração própria

Como sugestão de melhoria, aos gestores do IEL, para aumentar a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, o pesquisador entende que será necessário focar os projetos com a estratégia organizacional, criando uma gestão por portfólio, incentivos para certificação dos gerentes de projetos de uma reestruturação. De modo geral, acredita-se que ao pesquisar as práticas empresariais relativas ao Gerenciamento de Projetos em organizações sem fins lucrativos, ao identificar os gargalos desse setor, e ao identificar a necessidade da construção de

uma metodologia para avaliação da maturidade de projetos em organizações sem fins lucrativos contribui-se para a academia.

A partir das percepções e lições aprendidas obtidas no decorrer da construção dessa pesquisa e como forma de ampliar ou induzir novos estudos relacionados ao tema, foram feitas sugestões que estão listadas a seguir:

- Elaboração de uma metodologia para avaliação do nível de maturidade de organização sem fins lucrativos.
- Estudo sobre as melhores práticas em gerenciamento de projetos entre organizações sem fins lucrativos.
- Benefícios de uma gestão de portfólio de projetos em organização sem fins lucrativos.

Ao avançar na pesquisa o autor se deparou com algumas dificuldades para construção desse trabalho, entre as mais relevantes estão as limitações de pesquisa sob a área de gestão de projetos sem fins lucrativos, a amostra pesquisa foi com o amadurecimento da pesquisa ficou limitada e a outra relacionada a escassez de literatura acerca de uma metodologia para análise do nível de maturidade em organização sem fins lucrativos, os modelos disponíveis na literatura e que foram apresentados nessa dissertação não são voltados para as organizações sem fins lucrativos, entre os pesquisados o modelo que abordou os assuntos de forma mais genérica, possibilitando trazer para a realidade dessas organizações, na visão do pesquisador, foi a MMGP, de Prado(2009).

Apesar de hoje no Brasil essas instituições captarem um grande volume de recursos financeiros junto as fontes de financiamentos público e privado, foi possível constatar na pesquisa para construção dessa dissertação que elas enfrentam grandes dificuldades na área da gestão desses recursos, em virtude da maturidade em gestão de projetos e que também a literatura acerca desse tema ainda esta em um processo de formação.

Por fim, as conclusões do estudo apontam para o fato determinístico, que quanto maior o investimento no processo de maturidade da empresa, melhor serão os desempenhos de planejamento e execução, possibilitando um nível de previsibilidade muito mais adequado para os projetos futuros.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, E.S.; JESSEN, S. A. *Project maturity in organization*. **International Journal of Project Management**, n. 21, p. 457-461, 2002.

ANTONIO, L. Q.; SILVEIRA, M. **A Inovação e aprendizagem organizacional em sistemas gerenciais de excelência**: apoio à Gestão de redes organizacionais. Campinas: Centro de Pesquisa Renato Archer/MCT, 2007 (Relatório Final de Atividades- Programa de Capacitação Institucional - PCI/MCT/CenPRA).

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Produção**, v.15, n.3, set./dez. 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRADY, T.; DAVIS, A.; GANN, D. M. *Creating value by delivering integrated solutions*. **International Journal of Project Management**, vol. 23, n 5, p. 354-359, Julho 2005.

CHAOS REPORT. Chaos Report on Project Management (2004). In: Prado, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2 ed, Editora INDG-Tecs, 2009.

CLELAND, D. I. **Project management: strategic design and implementation**. 2 ed. McGraw-Hill, 1994.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L. H.; LECHLER, T. **Project Management Systems**, Varsovia 2008.

CRAWFORD, J. K. *Making a Place for Success*, **Project Management Best Practices Report**. Jun 2000.

CRONBACH, J. L. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. v. 16, n 3, p 297-334. Psychometrika, setembro, 1951.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DINSMORE, P.; SILVEIRA NETO, F. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FRAME, J. D. **Managing Projects in Organizations**, São Francisco: Jossey-Bass inc., 1995.

_____. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 63

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

GRUNDY, T.; BROWN, L. **Strategic Project Management**. Londres: Thomson, 2002.

HARTMAN, F.; ASHRAFI, R. *Project Management in the information technology and information systems industry. Project Management Journal*, v. 33, n. 3, p. 5-15, 2002.

HORA, H. R. M. et al. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n. 2, p. 85-103. Junho 2010.

JIANG, J. J. ET AL. *An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. Information & Management*. v. 41, n. 3, p. 279-288, 2004.

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

_____. _____. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 7 ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

_____. _____. 8 ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.

_____. **Strategic Planning for project management using a project management maturity model**. Nova York: John Wiley & Sons, 1999.

KING, W. *The role of projects in the implementation of business strategy*. In: Cleland, D.I.; King, W. R. **Project Management Handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

MARQUES Jr., L. J. **Uma contribuição para melhoria do planejamento de empreendimentos de construção em organizações públicas**. 2000. Dissertação (Mestrado)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MARQUES Jr., L. J.; PLONSKI, G. A. Brasil: abordagem "tamanho único"? *Gestão & Produção*. v.18, n.1, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006, p 128.

_____. **O gerente de projetos: um ator com vários personagens**. *Revista de Administração*. abr./jun. 1988, v. 23, n. 2, p. 93-8.

MENEZES, L. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

OLIVEIRA, D. P. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2005.

PACKENDORFF, J. *Inquiring into the temporary organization: new directions for Project management research*. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, 1995.

Pasquali, L. (2003). **Psicometria teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Ed. Vozes

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento**: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PINTO, R. L. **Evolução da Estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto: um estudo de caso**. Monografia (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2 ed, Editora INDG-Tecs, 2009.

PMBOK, **Project Management Body of Knowledge**. Pennsylvania: Newtown Square, 2008.

PMI, *Project Management Institute*. **Senso de executivos credenciados**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 2011.

PMI-RJ. *Project Management Institute* Rio de Janeiro. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil 2009.

QUINTELA, R.; FREITAS, E.; ANTONIO, L. de Q.; SANTOS, M. A.; VENTURA, A. *Network dynamics in scientific knowledge acquisition: an analysis in three public universities in the state of Bahia*. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 43, p. 1279-1314, 2010.

RAD, P. F.; RAGHAVAN, A. *Establishing an Organizational Project Office*. In: **AACE International Transactions**, 2000.

RABECHINI JR.; MARQUES JR., L. J.; TOLEDO, N. N. Grau de maturidade em gestão de projetos. In: **Congreso Ibero Americano de Gerencia de Projectos**, Caracas, 2002.

ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROOLINS, S. The value of a PMO (2003). In: Bouer, R.; Carvalho, M. M. de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Produção**, v.15, n.3, set./dez. 2005.

SANTOS, J.; CARVALHO, H. **Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos**. Curitiba: ABAP- Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2006.

SANTOS, F. N.; ANTONIO, L. Q; HAACK, S. C. **Gestão Tecnológica do Setor Energético Eólico na Bahia**: panorama e perspectivas de desenvolvimento do estado. In: XXXI Enegep, 2011, Belo Horizonte. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, 2011.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SMYTH, H. J.; MORRIS, P. W. G. *A epistemological evaluation of research into projects and their management: methodological issues*. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 423-436, 2007.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THAMHAIN, H. J. *Team building in project management*. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

VARGAS, R. Gerenciamento de Projetos. In: VARGAS, R., **Estabelecendo Diferenciais Competitivos** (p. 38). Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERZUH, E. **Gestão de Projetos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERZUH, E. **The fast forward MBA in Project Management**. New York: John Wiley & Sons: 1999.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Bookman, 2005.

ANEXO I

Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial

Modelo PRADO-MMGP

Versão 1.6.4

Setembro 2009

Extraído do Livro - "Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 2ª Edição

Autor: Darci Prado

Editora INDG-Tecs - 1999, 2009

A. Como Totalizar as Respostas

Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:

- Resposta a: 10 pontos.
- Resposta b: 7 pontos.
- Resposta c: 4 pontos.
- Resposta d: 2 pontos.
- Resposta e: 0 ponto.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

Para o exemplo, temos:

$$\text{Avaliação Final da Maturidade} = (100 + 80) / 100 = 1,83$$

NIVEL 2 - CONHECIDO

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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização com os 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.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.

- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização dos 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 contextual 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 contextual ou da área de negócio).
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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 desde que adequadamente justificadas.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.

- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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 aspectos relevantes à alta administração e deve duração e profundidade adequados. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças. 6
- 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, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi feito um plano de treinamento para software de gerenciamento de tempo.
- e. Nada foi feito neste assunto.

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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e há um 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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 ser acompanhados pelos comitês. Estão operando há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e. Desconhece-se a necessidade do assunto.

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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.

- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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 10 de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para 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 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado. 11

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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- 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.

NIVEL 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. O cenário existente não atende ao item a.

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. O cenário existente não atende ao item a.

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, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

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. O cenário existente não atende ao item a.

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. A quase totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.

e. O cenário existente não atende ao item a.

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 de forma otimizada, com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e. O cenário existente não atende ao item a.

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. O cenário existente não atende ao item a.

8. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento de 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. O cenário existente não atende ao item a.

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. O cenário existente não atende ao item a.

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. O cenário existente não atende ao item a.