

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Iury Russowsky

**PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E COMPARAÇÃO COM O
SETOR PRIVADO**

Porto Alegre

2016

Iury Russowsky

**PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E COMPARAÇÃO COM O
SETOR PRIVADO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Carla Simone Ruppenthal Neumann

Porto Alegre

2016

Iury Russowsky

**PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E COMPARAÇÃO COM O
SETOR PRIVADO**

Este trabalho de conclusão de curso foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Graduação em Administração e aprovado em sua forma final pela orientadora e pela banca examinadora designada pelo programa de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em de de 2016

BANCA EXAMINADORA

- Prof. Dra. Carla Simone Ruppenthal Neumann

Dedico este trabalho aos meus pais
Irineu e Carmen, minha irmã Victoria e à
minha companheira Sílvia.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof. Carla Simone Ruppenthal Neumann, pela grande ajuda durante o andamento do trabalho.

Aos meus amigos, por colaborarem prontamente com o preenchimento dos questionários, tornando esta pesquisa possível.

À Sílvia e Altamir Arroque, pelo apoio na redação e suporte durante a elaboração deste trabalho.

À minha família, pelo carinho, apoio e compreensão durante toda a duração do curso.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso de Administração tem como objetivo estabelecer um meio de identificar e ponderar as características das organizações que se manifestam na gestão de projetos e verificar a existência de diferenças nas deficiências de características entre empresas do setor privado e público. A pesquisa foi realizada por meio de questionários aplicados a servidores de uma organização pública e, como contraponto também foi desenvolvida com profissionais de empresas privadas. Os resultados obtidos demonstraram diferenças fundamentais entre a organização pública e as empresas privadas pesquisadas. Enquanto na organização pública as principais deficiências foram relacionadas a competências comportamentais dos principais envolvidos em gestão de projetos, as empresas do setor privado expuseram como principal deficiência as competências em gestão de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Setor Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Interação entre os grupos de processos.....	17
Figura 2: Áreas de conhecimento do PMBOK.....	19
Figura 3: O Conhecimento dirige a Avaliação, que por por consequência dirige a Melhoria.....	24
Figura 4: Níveis de Maturidade do KPMMM.....	25
Figura 5: Relação aguardada entre maturidade e sucesso.....	27
Figura 6: Plataforma para Gestão de Projetos.....	28
Figura 7: Etapas da pesquisa.....	37
Figura 8: Distribuição do perfil dos entrevistados na organização pública Beta	39
Figura 9: Distribuição do perfil dos entrevistados no setor privado.....	40
Figura 10: Gráfico de representatividade de cada dimensão na organização Beta.....	45
Figura 11: Gráfico de representatividade de cada dimensão no setor privado	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre o PMBOK e o PRINCE2	22
Tabela 2: Pontuação do questionário Prado.....	31
Tabela 3: Aderência aos níveis.....	32
Tabela 4: Literatura pesquisada e dificuldades	35
Tabela 5: Diferenças dos projetos na área pública e privada	36
Tabela 6: Classificação das perguntas e pontuação obtida	43
Tabela 7: Representatividade de cada dimensão.....	44
Tabela 8: Respostas e Classificações	48
Tabela 9: Representatividade de cada dimensão.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.1.1	Definição de Projeto	15
2.1.2	Gerenciamento de Projetos	16
2.2	MÉTODOS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
2.3	NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
2.3.1	OPM3	24
2.3.2	KPMMM	24
2.3.3	Prado-MMGP	26
2.3.3.1	Dimensões do modelo Prado	27
2.3.3.2	Níveis do modelo Prado	30
2.4	DIFICULDADES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BETA.....	41
4.2	RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	42
4.3	RESULTADOS DO SETOR PRIVADO	46
4.4	COMPARATIVO DOS RESULTADOS.....	50
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	54
	ANEXO 1	57
	ANEXO 2	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

As organizações públicas têm grande responsabilidade para com os cidadãos e buscam aperfeiçoar seus serviços de modo a oferecer maior agilidade e qualidade. O presente trabalho usa como exemplo uma organização pública, denominada Beta, de grande relevância para o Estado em que se situa. Esta organização, apesar de possuir um tamanho considerável e responsabilidades cruciais para o Estado, tem um baixo nível de maturidade referente a suas técnicas de gerenciamento de projetos.

A maturidade em gestão de projetos promove a redução dos prazos de entrega, minimização de riscos, maior profissionalismo e qualidade e, principalmente, o alcance dos resultados esperados (PRADO, 2008).

No período da escrita deste estudo, a organização pública, a partir de agora denominada de Beta contratou uma empresa de consultoria, denominada Alpha, para identificar seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos e elaborar um plano de ação que possibilitasse melhorias em sua estrutura de gerenciamento e processos em geral.

O tema deste estudo visa a identificar as principais deficiências encontradas em gerenciamento de projetos na organização Beta com base na execução do projeto em que o autor está inserido.

Para compreender as deficiências em gerenciamento de projetos, é necessário entender o que são projetos. Projetos são empreendimentos temporários que geram produtos ou serviços exclusivos usando recursos predefinidos e possuem início e fim (HELDMAN, 2005). Todos têm características comuns, como: um cronograma a ser seguido, custos, recursos e critérios de aceitação por seus patrocinadores.

A partir dessa condição, pretende-se comparar os aspectos teóricos do tema, com relação às deficiências com que se deparam as organizações, com os aspectos práticos das dificuldades que os gerentes de projetos encontram no dia a dia.

Como base da pesquisa serão realizados questionários com gerentes de projetos do setor privado e público a quem o autor tem acesso, além da bibliografia relativa ao tema a ser desenvolvida.

A preocupação com o tema se justifica na medida em que o gerenciamento de projetos se constitui na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para o planejamento das atividades necessárias para alcançar os requisitos almejados. E a tarefa para atingir os objetivos de um projeto exige o equilíbrio entre demandas concorrentes: escopo, prazo, custo e qualidade. Além disto, deve-se levar em conta que as partes envolvidas têm diferentes expectativas quanto ao resultado final e às necessidades verificadas durante o ciclo do projeto (PMI, 2012).

A necessidade de planejar e executar tarefas complexas não é algo novo. Estratégias e técnicas de gerenciamento de projeto podem ser encontradas em antigos registros chineses (TATE e COOKE, 2010). Contudo, apesar dessa disciplina existir informalmente há muitos anos, foi na metade do século passado que começou a surgir como uma profissão distinta. Em 1969, cinco voluntários fundaram a *Project Management Institute* (PMI), uma associação com o objetivo de incentivar a prática, o desenvolvimento e a profissão de gerenciamento de projetos (HAUGHEY, 2010).

Os elementos envolvidos no gerenciamento de projetos foram identificados pela PMI e descritos no livro “*A Guide to The Project Management Body of Knowledge*” (PMBOK), em 1996. Tal ferramenta foi uma tentativa de padronizar boas práticas de gerenciamento de projetos ao redor do mundo, sendo considerada hoje um marco para a disciplina. O PMBOK é considerado um padrão por grandes institutos como o *American National Standards Institute* (ANSI) e o *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE) e é aperfeiçoado continuamente, se encontrando em sua quinta edição (2014). Ele define as etapas de gerenciamento de projetos em cinco grupos de processos: a) iniciação; b) planejamento; c) execução; d) monitoramento e controle; e) encerramento. Estes processos, por sua vez, mapeiam as dez áreas de conhecimento que caracterizam os principais aspectos abrangidos nesse tipo de empreendimento, como por exemplo: gerenciamento de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.

Atualmente, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações em todos os ramos de atividade, com diferentes graus de maturidade em relação a suas

técnicas no assunto. Na esfera pública, a utilização das práticas de gerenciamento de projetos é ainda mais recente (PESTANA e VALENTE, 2010) e a implementação dos direcionamentos sugeridos pelo PMBOK se mostram uma atividade especialmente desafiadora por uma série de peculiaridades do setor, como eleições, sucessão de governos e alta rotatividade de pessoal (ZOGHBI e MARTINS, 2009). Contudo, a necessidade da população por serviços públicos de qualidade e agilidade, unido à importância da otimização dos recursos e aumento de eficiência em tempos de recessão, impulsionam as iniciativas desta prática em todas as esferas do poder público.

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. (KERZNER, 2006, p.45).

Há vários motivos para as organizações implantarem um modelo de maturidade. Alguns deles são: o aumento da complexidade dos projetos, o uso crescente de práticas de gerenciamento e a necessidade de alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa. Além disso, o uso de modelos de maturidade permite que as organizações verifiquem seus pontos fracos e fortes no seu modo de gerenciamento de projetos e, assim, melhore seus processos para aumentar a probabilidade de sucesso de seus empreendimentos (PRADO, 2008).

Conforme as organizações avançam a maturidade de suas técnicas de gerenciamento de projetos, as melhorias feitas nos processos refletem em aumento de receita, maior controle sobre iniciativas estratégicas e clientes mais satisfeitos (TATE e COOKE, 2010). Uma pesquisa feita pela *Economist Intelligence Unit* em 2009, com executivos de nível global, mostrou que 80% deles acreditam que ter o gerenciamento de projetos como pilar de competência dentro de suas organizações lhes ajudou a se manter competitivo durante a recessão.

Diante de tal contexto é que o presente trabalho, como mencionado inicialmente, visa a contextualizar as deficiências em gerenciamento de projetos que se apresentam nas organizações, com base em casos da literatura e apoio em questionários sobre vivências práticas de consultores e gerentes de projetos envolvidos no setor público e privado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Determinar as principais deficiências encontradas no gerenciamento de projetos na organização pública Beta e comparar com o setor privado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar quais problemas já foram encontrados na prática de gerenciamento de projetos relatados na literatura.
- Comparar as informações coletadas na organização pública com as informações coletadas no setor privado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização deste estudo se dá pela experiência pessoal do autor na área de gerenciamento de projetos, com oportunidade de vir participando como consultor, durante a elaboração deste trabalho, de um projeto de melhoria de processos e medição de grau de maturidade de gerenciamento de projetos dentro da organização pública Beta.

O autor é consultor de uma empresa multinacional, denominada Alpha, que conta com uma equipe de mais de 150 pessoas na sua unidade, das quais aproximadamente trinta trabalham na área de consultoria e nove estão envolvidas no projeto mencionado. Devido a um contrato de sigilo referente à divulgação de informações, os nomes das entidades foram substituídos neste estudo.

A realização deste estudo visa a permitir a compreensão das deficiências da estrutura da organização na gestão de projetos e, possivelmente, servir de auxílio às organizações e a seus envolvidos para encontrar alternativas aos problemas verificados no curso do trabalho.

Apesar da existência de ampla documentação relativa aos problemas que as organizações enfrentam durante o ciclo de vida de seus projetos, a literatura disponível prioriza as consequências finais, como ultrapassar estimativas de custos

e prazos, usualmente categorizando as dificuldades sob a ótica das áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI. Este trabalho almeja oferecer a devida importância para os fatores geradores das dificuldades em gerenciamento de projetos, como a falta de alinhamento estratégico ou competências comportamentais dos envolvidos. A proposta de categorização das dificuldades sob a perspectiva de dimensões mais amplas e menos técnicas coloca a disciplina de gerenciamento de projetos na esfera estratégica das organizações, o que pode ampliar ainda mais a sua utilização.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o referencial teórico utilizado no desenvolvimento deste estudo, trazendo os conceitos relacionados a projetos, modelos de maturidade, metodologias e práticas sobre a disciplina de gerenciamento de projetos dentro das organizações.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1.1 Definição de Projeto

Segundo o PMI (2012, p.3), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ele deve ter um início e fim definido, sendo o término alcançado quando: os objetivos do projeto são atingidos, deixa-se de existir a necessidade do projeto ou a tangibilidade dos objetivos deixa de ser possível ou desejada. Podem existir elementos repetitivos entre projetos, mas eles “(...) têm a intenção de produzir produto ou serviço único que não tenha sido produzido antes” (HELDMAN, 2005, p.2, tradução nossa). Os projetos são temporários por natureza, contudo “(...) temporário não significa necessariamente de curta duração” (PMI, 2012), mas sim que possuem um período de tempo limitado. Além disso, seus resultados podem ser duradouros.

Clements e Gido (2009, p.6, tradução nossa) definem os projetos como “(...) um empreendimento para atingir um objetivo específico através de um conjunto único de atividades inter-relacionadas e a utilização efetiva de recursos”, apresentando os seguintes atributos:

- a) Um projeto deve ter um objetivo bem definido, com um resultado ou produto esperado. O objetivo de um projeto normalmente é definido levando em consideração escopo, período e custo.
- b) Os projetos são realizados através da execução de uma série de tarefas interdependentes e não repetitivas que devem ser executas em uma determinada ordem para atingir o objetivo do projeto.

- c) Os projetos têm um ciclo de vida finito, dentro de um período específico, com data de início e término. É possível determinar seu término comparando o resultado final aos objetivos e entregáveis definidos no plano do projeto.
- d) Um projeto deve ter um cliente, interno ou externo à organização, seja ele uma entidade, como uma organização, seja ele uma pessoa ou um grupo de indivíduos. Para Heldman (2005, p.3, tradução nossa), o cliente é “(...) o usuário final ou recipiente do produto, serviço ou resultado do projeto”.

Conforme Heldman (2005), as organizações iniciam projetos por seis diferentes razões: devido a uma necessidade em seu negócio, uma demanda no mercado, um pedido de um cliente, um mandato legal, uma mudança na tecnologia ou uma mudança na sociedade. Contudo, “(...) nem todos os projetos deveriam ser realizados. Questões de tempo, restrições, eventos políticos e uma variedade de outras razões podem prevenir a decisão de ‘executar’ do comitê de seleção (...)” de projetos (HELDMAN, 2005, p.66, tradução nossa). Ademais, os pré-requisitos para o sucesso de um projeto são: ter uma metodologia bem configurada de gerenciamento de projetos, um conjunto definido de objetivos, expectativas bem compreendidas e definição completa do problema (KERZNER, 2006).

2.1.2 Gerenciamento de Projetos

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos” (PMI, 2012, p.6). De acordo com Heldman (2005) e PMI (2012), os projetos passam por cinco fases ou grupos de processos:

- a) Iniciação – Definição dos objetivos do projeto, critérios para seleção dos projetos, escolha do gerente de projetos e elaboração do termo de abertura do projeto.
- b) Planejamento – Definição dos entregáveis, escopo, orçamento, atividades e identificação dos recursos necessários.
- c) Execução – Formação da equipe do projeto, liderança da equipe, garantia de recursos e qualidade e administração do progresso.
- d) Monitoramento e controle – Medição de desempenho, manutenção do projeto dentro do plano e cronograma e atenção aos pedidos de mudanças.

e) Encerramento – Aprovação dos entregáveis, documentação de aprendizados e liberação dos recursos.

O modo como os grupos de processos interagem está ilustrado na Figura 1:

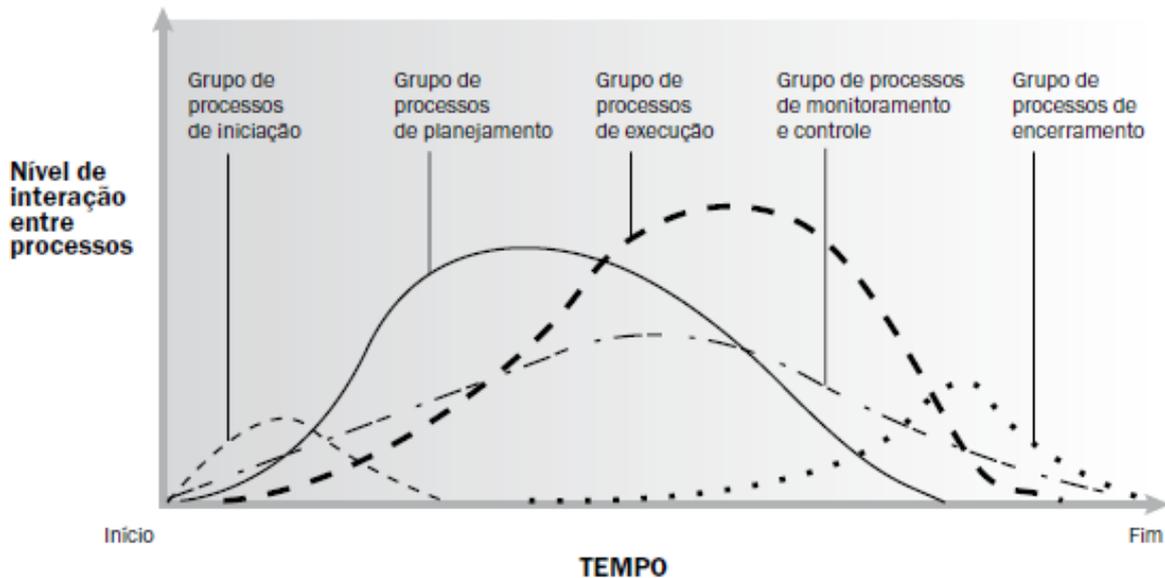


Figura 1: Interação entre os grupos de processos.
Fonte: PMI, 2012.

Como pode ser observado na Figura 1, os grupos de processos não incidem uma única vez, ocorrendo sobreposições ao longo do tempo. Em geral, a saída de um processo “torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto” (PMI, 2012, p. 45). Ao longo do projeto, cada fase consome os recursos com diferentes intensidades. No início do projeto, os processos de iniciação consomem a maioria dos recursos, em seguida, os processos de planejamento, prosseguido pelo processo de execução e, por fim, o grupo de processos de encerramento. Os processos de monitoramento e controle, por sua vez, estão presentes durante todo o ciclo de vida do projeto.

Entre as vantagens observadas no estabelecimento de boas práticas de gerenciamento de projetos, Heldman (2005) destaca: melhoria geral do desempenho dos projetos, redução do tempo para completar os projetos, redução dos riscos associados aos projetos, melhoria na qualidade, melhoria na comunicação, metodologias padronizadas para todos na organização e garantia de consistência e exatidão nos relatórios.

2.2 MÉTODOS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Entre as diversas metodologias disponíveis, as boas práticas publicadas pelo PMI são consideradas o padrão para metodologias em gerenciamento de projetos (HELDMAN, 2005) e, por este motivo, servem de base para a análise das dificuldades pesquisadas sobre gerenciamento de projetos no setor público.

O PMI (2012) divide os processos de gerenciamento de projetos nos mesmos cinco grupos de processos citados anteriormente, sendo eles: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Estes processos, por sua vez, se interligam com dez áreas de conhecimento que caracterizam os principais aspectos envolvidos nos projetos, sendo elas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. Uma área de conhecimento pode ser definida como:

(...) um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõe um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. (PMI, 2012, p.53).

A Figura 2 ilustra as áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI:

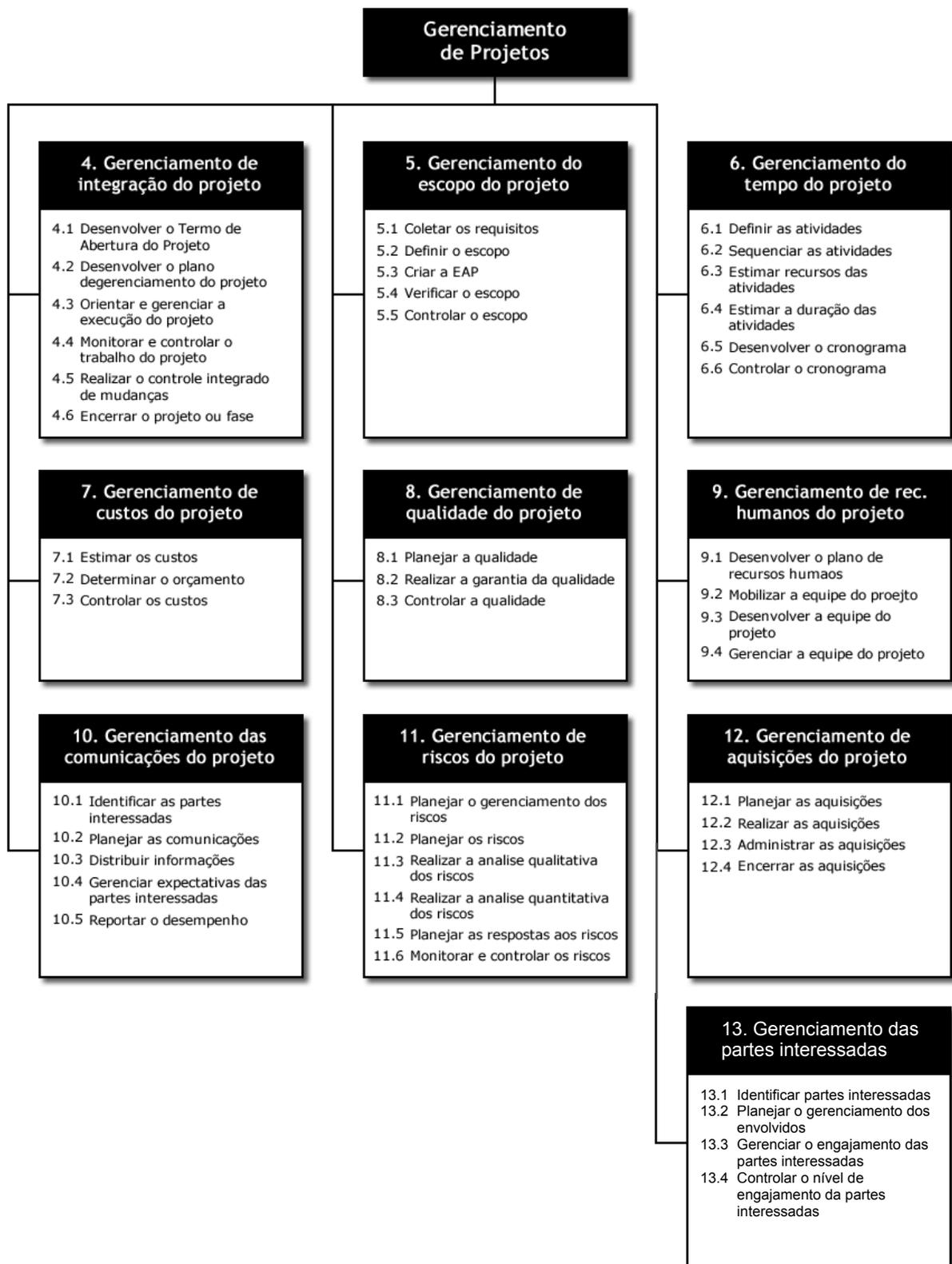


Figura 2: Áreas de conhecimento do PMBOK.

A área de conhecimento de gerenciamento da integração “(...) inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar (...)”

(PMI, 2012, p.57) os diferentes processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. Os principais processos desta área são: desenvolver o termo de abertura do projeto; desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; orientar e gerenciar o trabalho do projeto; monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle integrado de mudanças; e encerrar o projeto ou fase. Em suma, o gerenciamento de integração é o articulador entre os grupos de processos de gerenciamento.

Para o PMI (2012, p.92), o sucesso dos projetos está intimamente atrelado a um sólido controle do escopo dos projetos. O gerenciamento do escopo do projeto engloba os processos necessários para assegurar que o projeto “(...) inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso”. Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento do escopo; coletar os requisitos; definir o escopo; criar a subdivisão das entregas e do trabalho; validar o escopo; e controlar o escopo. Por fim, um escopo bem definido auxilia a resguardar-se contra a tendência natural dos projetos de crescer em resposta a novas demandas (HELDMAN, 2005).

O tempo normalmente é uma restrição nos projetos, logo, os cronogramas dos projetos devem ser monitorados atentamente visando a assegurar o término do projeto na data prevista (VIEGAS, 2013). Para o PMI (2012, p.122), o gerenciamento do tempo do projeto “(...) inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”. Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento do cronograma; definir as atividades; sequenciar as atividades; estimar os recursos das atividades; estimar as durações das atividades; desenvolver o cronograma; e controlar o cronograma.

Além disso, outra restrição comum aos projetos é o custo. O sucesso dos projetos está atrelado a manter os gastos do projeto dentro do orçamento previsto na fase de planejamento. Para o PMI (2012, p.166), o gerenciamento dos custos do projeto compreende os “(...) processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos (...)”, para que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado. Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento dos custos; estimar os custos; determinar o orçamento; e controlar os custos.

Gerenciar a qualidade é outra área de conhecimento imprescindível nos projetos. O gerenciamento da qualidade do projeto abrange os processos e as

atividades “(...) que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades (...)”, para que o projeto “(...) satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido” (PMI, 2012, p.196). Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento da qualidade; realizar a garantia da qualidade; e realizar o controle da qualidade. Por fim, não devem ser feitas suposições sobre a qualidade esperada entre as partes, visto que as definições de qualidade devem ser formalizadas no início dos projetos.

A área de conhecimento de gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que “(...) organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto” (PMI, 2012, p.220). Os principais processos desta área são: desenvolver o plano dos recursos humanos; mobilizar a equipe do projeto; desenvolver a equipe do projeto; e gerenciar a equipe do projeto.

De acordo com Heldman (2005), comunicação é a habilidade mais importante dos gerentes de projeto. Os projetos, por sua vez, necessitam de uma boa estratégia de comunicação, capaz de disponibilizar a informação correta no momento certo para a pessoa apropriada. Para o PMI (2012, p.247), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam “(...) planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas (...)” e dispostas de maneira oportuna e apropriada. Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento das comunicações; e gerenciar e controlar as comunicações.

Segundo o PMI (2012, p.264), o gerenciamento dos riscos do projeto abrange os processos de “(...) planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto”. Os principais processos desta área são: planejar o gerenciamento dos riscos; identificar os riscos; realizar a análise qualitativa dos riscos; realizar a análise quantitativa dos riscos; planejar as respostas aos riscos; e controlar os riscos. Por fim, diferentes organizações possuem diferentes tolerâncias a riscos. Logo, após a identificação dos riscos, os líderes das organizações devem decidir por aceitar, recusar, transferir ou mitigar cada risco (HELDMAN, 2005).

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para adquirir “(...) produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto” (PMI, 2012, p.303). Os principais processos desta área são: planejar o

gerenciamento das aquisições; conduzir e controlar as aquisições; e encerrar as aquisições.

O gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) do projeto inclui os processos necessários para identificar “(...) todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto” (PMI, 2012, p.332), assim como analisar as expectativas, conflitos e necessidades das partes interessadas e seus impactos no projeto. Os principais processos desta área são: identificar as partes interessadas; planejar o gerenciamento das partes interessadas; e gerenciar e controlar o engajamento.

A metodologia do PMI foi escolhida como referência para as práticas de gerenciamento de projetos neste trabalho devido a ampla aceitação de suas publicações e por essa organização ser referência mundial no assunto. Contudo, não é a única metodologia aceita mundialmente, podendo ser citado também o *Projects In Controlled Environments 2* (PRINCE2). Este último, lançado em 1996 pelo governo britânico, é utilizado pela iniciativa privada no mundo todo (ANGELO, 2008). A Tabela 1 sumariza as principais diferenças entre o PMBOK e o PRINCE2 (HILOGIC, 2012, tradução nossa):

Tabela 1: Diferenças entre o PMBOK e o PRINCE2

PMBOK	PRINCE2
Originado nos Estados Unidos;	Originado no Reino Unido;
Administrado pelo PMI;	Administrado pela APMG/Axelos;
Não-prescritivo;	Prescritivo, mas customizável;
Metodologia de gerenciamento de projetos baseada em conhecimentos;	Metodologia para gerenciamento de projetos baseada em processos;
Descreve boas práticas e um a gama de técnicas que podem ser aplicadas para gerenciar projetos;	Uma série de processos de gerenciamento que definem o que precisa ser feito, quando, como e por quem durante a vida de um projeto;
Ênfase no papel do gerente de projetos.	Define o papel de todos os envolvidos no projeto.

Enquanto o PMBOK oferece uma fonte abrangente de conhecimentos e boas práticas que devem ser considerados durante o ciclo de vida dos projetos,

PRINCE2 é uma metodologia prática que prescreve processos específicos, podendo ser vista como um complemento ao PMBOK.

Independentemente do método utilizado, o gerenciamento de projetos é um empreendimento com muitas incertezas. Contudo, a existência de uma metodologia padrão dentro da organização permite que os envolvidos tenham uma visão mais unificadas sobre como o trabalho deve ser organizado e o papel de cada um dentro do projeto.

2.3 NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos que aumentem a probabilidade de sucesso nos projetos. Quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, mais consistentes são os seus resultados. Nas palavras de Silva e Feitosa (2012, p.210):

A maturidade em gerenciamento de projetos indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los, a quantificação numérica deste nível é retratada pela modelo de maturidade.

Existem diversos modelos de maturidade disponíveis. Cada qual possui suas próprias ferramentas para medição da maturidade em gerenciamento de projetos, conceitos e objetivos de sua aplicação. Nesta seção apresentam-se resumidamente três modelos: (i) *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) (PMI, 2003); (ii) *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPM3) (Oliveira et al., 2004); e (iii) *Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos* (Prado-MMGP) (Prado, 2010). O primeiro modelo é uma referência mundial, sendo um dos padrões mais atualizados e com maior força no mercado, elaborado por mais de 700 profissionais associados ao PMI (Oliveira et al., 2004). O KPM3 também possui ampla aceitação, e seu criador é uma referência mundial em publicações sobre gerenciamento de projetos. Por fim, o terceiro modelo foi escolhido por ter sido elaborado no Brasil, por outro profissional de grande experiência, e ter sido aplicado em organizações de diversos setores do país, estando adaptado à realidade da organização em estudo neste trabalho.

2.3.1 OPM3

OPM3 é um modelo de maturidade criado pelo PMI e reconhecido pelo ANSI como um padrão. É considerado um modelo robusto e aderente às boas práticas e áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2003). Assim como KPMMM e MMGP, possui cinco níveis de maturidade: 1) Inexistente; 2) Consistente; 3) Integrado; 4) Completo; e 5) Otimizado. O modelo é estruturado em três dimensões: Conhecimento, Avaliação e Melhoria. A Figura 3 descreve as três partes que compõe o modelo OPM3 como engrenagens que se impulsionam:



Figura 3: O Conhecimento dirige a Avaliação, que por consequência dirige a Melhoria.
Fonte: Adaptado de PMI, 2003.

O Conhecimento (*Knowledge*) é o corpo de conhecimento, apresentando os conceitos necessários para a utilização do OPM3. Através do Conhecimento é possível realizar a Avaliação (*Assessment*) para determinar as áreas com forças e fraquezas em relação às boas práticas de gerenciamento do PMI. A Avaliação, por sua vez, dirige a Melhoria (*Improvement*), com a elaboração de uma lista de capacitações para que a organização alcance melhores práticas.

2.3.2 KPMMM

KPMMM ou KPM3 é um modelo desenvolvido por Kerzner (Oliveira et al., 2004), focado em avaliar a maturidade de toda uma organização. Lançado em 2001

e validado em empresas multinacionais, o modelo é alinhado com os princípios do PMI e utiliza como instrumento de avaliação do nível de maturidade um questionário abordando cada uma das áreas de conhecimento do PMBOK (Oliveira et al., 2004). O KPMMM divide a maturidade organizacional em cinco níveis: 1) Linguagem comum; 2) Processos comuns; 3) Metodologia singular; 4) *Benchmarking*; e 5) Melhoria contínua. A hierarquia destes níveis está explicitada na Figura 4.

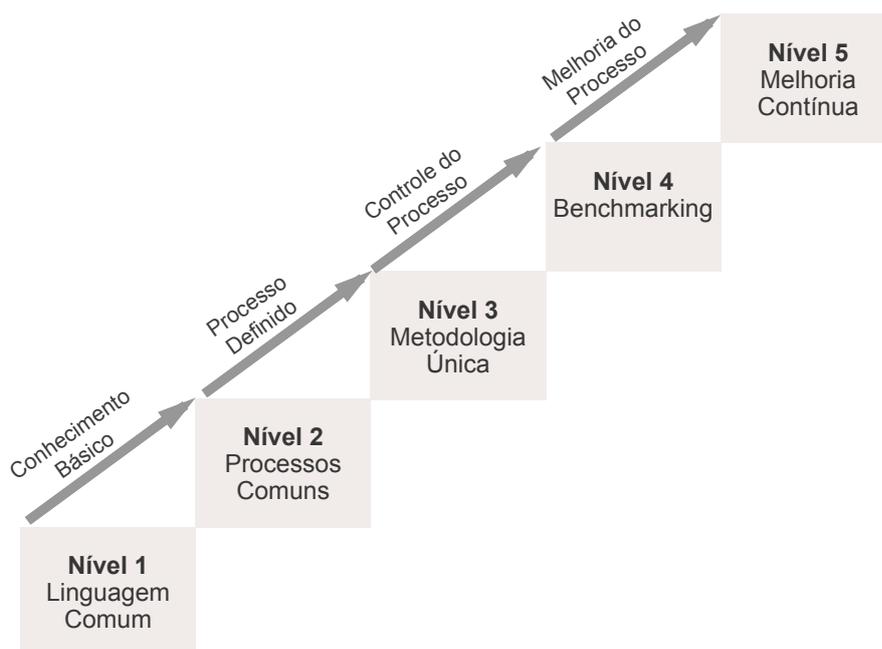


Figura 4: Níveis de Maturidade do KPMMM.

O nível 1 – Linguagem comum do KPMMM é marcado pelo reconhecimento da relevância do gerenciamento de projetos, do entendimento dos conceitos básicos e da terminologia.

O nível 2 – Processos comuns é caracterizado pelo reconhecimento dos benefícios do gerenciamento de projetos, da necessidade por processos e metodologias e pelo desenvolvimento de treinamentos sobre gerenciamento de projetos.

O nível 3 – Metodologia singular é marcado pela integração dos processos em uma única metodologia e seu valor, pelo reconhecimento do retorno que os treinamentos em gerenciamento de projetos podem gerar e pela existência de uma cultura de apoio ao gerenciamento e responsabilidade compartilhada.

O nível 4 – *Benchmarking* é caracterizado pelo reconhecimento da necessidade de melhoria contínua, através do processo de *benchmarking*.

Benchmark, nesta situação, é a comparação de práticas da organização com as práticas de líderes no seu segmento e tem como objetivo a melhoria de performance. Neste nível ocorre o estabelecimento de uma cultura organizacional voltada ao processo de comparação contínua.

O nível 5 – Melhoria contínua é o estágio onde a organização avalia a informação obtida no processo de *benchmarking* e implementa as mudanças necessárias em sua metodologia única. Existe o reconhecimento de que a excelência em gerenciamento de projetos é um processo infinito, com sucessivas iterações de melhorias.

2.3.3 Prado-MMGP

Prado-MMGP é um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos desenvolvido no Brasil, por Darci Prado, através de pesquisa em instituições públicas, privadas e do terceiro setor. O modelo que avalia as organizações também possui cinco níveis de maturidade: 1) Inicial; 2) Conhecido; 3) Padronizado; 4) Gerenciado; e 5) Otimizado. A maturidade de uma organização é avaliada dentro desses níveis, nos quais se verifica a sua relação com as sete dimensões existentes no modelo: Competência em Gestão de Projetos, Competência Técnica e Contextual, Competência Comportamental, Uso de Metodologia, Uso de Informatização, Alinhamento Estratégico e Estrutura Organizacional (PRADO, 2010). A hierarquia destes níveis está explicitada na Figura 5.

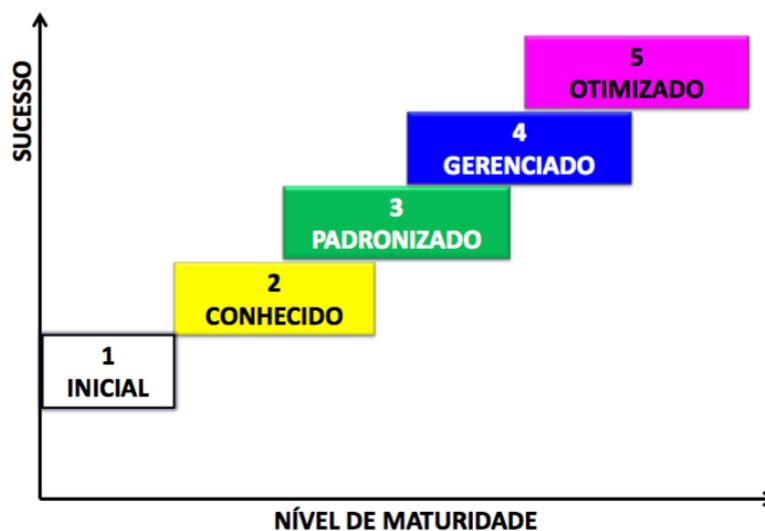


Figura 5: Relação aguardada entre maturidade e sucesso
 Fonte: Prado, 2010.

O avanço das organizações dentro dos níveis de maturidade do modelo significa o aumento de sua maturidade em gestão de projetos. A maturidade, segundo Kerzner (2006, p.45), traz como benefícios a redução das mudanças de escopo durante a execução do trabalho e processos “(...) definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa”. Entretanto, vale ressaltar, segundo o mesmo autor, que “(...) processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade”.

2.3.3.1 Dimensões do modelo Prado

As sete dimensões do modelo Prado formam uma “Plataforma para Gestão de Projetos”, estando presente em diferentes intensidades em cada um dos cinco níveis (Prado, 2010). A Figura 6 demonstra como o modelo relaciona cada uma das dimensões como colunas e vigas necessárias para o gerenciamento de projetos.

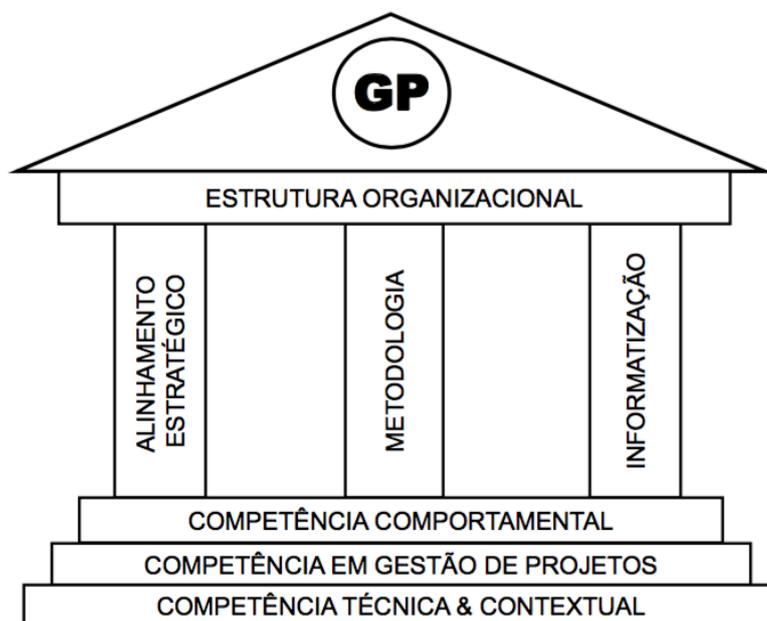


Figura 6: Plataforma para Gestão de Projetos
Fonte: Prado, 2010.

As dimensões do modelo estão conceituadas a seguir:

A Competência em Gestão de Projetos é caracterizada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos de gerenciamento de projetos e são versados no PMBOK ou equivalente.

A Competência Técnica e Contextual é qualificada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos técnicos relacionados ao bem ou serviço sendo elaborado e em aspectos da organização.

A Competência Comportamental é qualificada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos comportamentais como: liderança, negociação, organização e motivação. Além disto, segundo Kerzner (2006), existem diferenças comportamentais que devem ser observadas pelas organizações em relação aos gerentes de projetos e os gerentes de áreas funcionais.

Os gerentes de projeto lidam com relacionamentos de múltipla subordinação, possuem baixa autoridade real, geralmente não contribuem diretamente com dados para as avaliações do desempenho dos funcionários, nem sempre figuram nas escalas hierárquicas de compensação, sua posição como gerente de projetos pode ser temporária e ocasionalmente estão posicionados hierarquicamente abaixo de integrantes da equipe. Os gerentes de áreas, por outro lado, lidam com uma cadeia

única de comando, possuem ampla autoridade, influem diretamente com dados para as avaliações do desempenho, sempre figuram nas escalas hierárquicas de compensação, geralmente tem sua posição gerencial fixa e possuem posição e salário acima de seus subordinados.

Uma das consequências dessa diferenciação é descrita por Heldman (2005, p.9, tradução nossa): “Se o gerente do projeto não é um gerente funcional, a equipe do projeto pode não respeitar a autoridade, que pode levar a baixo desempenho do projeto”. A compreensão dessas diferenças entre os gerentes de projetos e de áreas funcionais deve estar clara, principalmente para os gerentes de projetos e a alta administração, de modo que possam tomar ações para que a empresa, como um todo, apoie os projetos e aumente as chances de sucesso.

Segundo Kerzner (2006), empresas que apresentam excelência em gestão de projetos possuem gerentes de projetos capazes de demonstrar humildade, pensar proativamente e demonstrar sólidas aptidões comportamentais de integração, tanto interna quanto externamente. Nas palavras de Terribili (2011):

(...) o conhecimento técnico de um gerente de projetos a cada dia cede espaço para o conhecimento específico em gerenciamento de projetos e para os soft skills, que se fazem cada vez mais necessários no perfil do gerente de projetos: ele precisa saber se comunicar de forma escrita e verbal, deve liderar, negociar, incentivar/estimular a equipe, orientar a realização dos trabalhos, gerenciar conflitos e assumir responsabilidades; além disto, precisa ter iniciativa, organização, compromisso e atitude.

Além disto, os executivos patrocinadores dos projetos devem contribuir tomando iniciativas como delegar autoridade suficiente aos gerentes e demonstrar entusiasmo e comprometimento em relação ao projeto. Estas medidas evidenciam a competência comportamental dos envolvidos e, por consequência, aumentam as chances de sucesso dos empreendimentos.

O Uso de Metodologia é marcado pela existência e uso de uma metodologia apropriada ao gerenciamento de projetos. Para Kerzner (2006, p.102), “(...) ter e seguir uma metodologia de gestão de projetos não é garantia de sucesso e excelência”, mas os benefícios são diversos. A curto prazo, uma metodologia-padrão pode trazer uma redução do tempo do ciclo e dos custos, planejamentos mais realistas com maior probabilidade de serem cumpridos, melhor comunicação sobre as expectativas entre os envolvidos e *feedback* sobre as lições aprendidas. Ademais, os benefícios de longo prazo no desenvolvimento e execução de

metodologias são: rapidez nas entregas ao mercado, melhor gerenciamento de riscos e satisfação do cliente.

O Uso de Informatização é qualificado quando os aspectos relevantes da metodologia estão informatizados e o sistema é de fácil uso, assim permitindo a tomada de decisão eficaz.

O Alinhamento Estratégico é marcado pelo alinhamento dos projetos executados com as estratégias da organização. Os projetos são executados com a qualidade e agilidade necessárias, uso de uma estrutura organizacional adequada e ferramentas informatizadas.

A Estrutura Organizacional é verificada pelo uso de uma estrutura organizacional adequada, com funções e regras bem definidas entre os gerentes de projeto e as áreas envolvidas com os projetos. Essa estrutura varia entre as organizações, mas geralmente envolve gerentes de projeto, patrocinadores (*sponsors*), um Escritório de Gerenciamento de Projetos e comitês (PRADO, 2010).

2.3.3.2 Níveis do modelo Prado

Com as sete dimensões conceituadas, é possível definir os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos do modelo Prado:

No nível um de maturidade do modelo Prado, há baixo conhecimento de gerenciamento de projetos, os projetos não possuem padronização e são executados na base da intuição. O controle é pequeno, ou inexistente, e o planejamento não é feito da maneira esperada.

O nível dois é marcado por conhecimentos introdutórios de gerenciamento de projetos, o uso incipiente e não padronizado de ferramentas de software para o sequenciamento de atividades e iniciativas isoladas para o planejamento e controle dos projetos. É a etapa onde foi realizado um esforço pelo setor para o estabelecimento de uma linguagem comum sobre o assunto gerenciamento de projetos, mas ainda não ocorre o alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa.

O nível três é onde as operações começam a ocorrer de forma padronizada dentro da organização. Nesta fase é percebida uma plataforma de gerenciamento de projetos, o início do alinhamento estratégico e a informatização.

O nível quatro da escala de maturidade é marcado pelo alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa e criação de mecanismos que garantam este alinhamento. Ocorrem iniciativas formais para aprimorar o conhecimento, sendo adequado o estímulo dos envolvidos para a obtenção de certificação PMP e outros cursos avançados em gerenciamento de projetos. O cenário comum do nível quatro é a prática difundida dos aspectos implementados no nível três (estrutura organizacional, metodologia e informatização) por toda a organização. São realizados aperfeiçoamentos da técnica utilizada através da avaliação das causas comuns de fracassos e comparação com organizações mais evoluídas em gerenciamento de projetos.

O nível cinco é atingido quando a empresa já possui sabedoria em gerenciamento de projetos e atingiu excelência em todas as iniciativas dos níveis anteriores. Os projetos podem ser realizados em menor prazo, custo e com qualidade superior. A cultura de gerenciamento está amplamente disseminada e existe harmonia entre os relacionamentos humanos (PRADO, 2010).

Assim sendo, para integrar os níveis com as dimensões, Prado (2014) desenvolveu um questionário de avaliação da maturidade, no trabalho utilizado em sua versão 2.1, composto por 40 questões com até cinco opções de resposta cada. O objetivo original dessa ferramenta é possibilitar a realização de um diagnóstico sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos que um setor de uma organização possui em um dado momento. Cada resposta possui uma pontuação definida para realizar o cálculo de maturidade, vide Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Pontuação do questionário Prado

Opção	Pontos
Resposta a	10
Resposta b	7
Resposta c	4
Resposta d	2
Resposta e	0

O questionário de avaliação de maturidade do modelo, o qual possui dez perguntas para cada nível, do nível dois ao cinco, permite obter um posicionamento não só da entidade como um todo, mas também sobre a aderência aos requisitos de cada nível. A Avaliação final de maturidade é a quantificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma empresa, com base na soma da pontuação das respostas do questionário, sendo expresso pela fórmula:

Avaliação final de maturidade = $(100 + \text{total de pontos obtidos no nível 2, 3, 4 e 5}) / 100$.

O modelo Prado-MMGP tem como premissa a possibilidade de superposição entre os níveis de maturidade, diferentemente dos modelos unidimensionais como o KPMMM. Com o objetivo de registrar o quão bem uma entidade se posiciona dentro de cada um dos cinco níveis de maturidade, é utilizado o conceito de Percentual de Aderência. Este percentual é um valor que representa o quão bem a entidade se posiciona dentro dos requisitos dos cinco níveis de maturidade. A Tabela 3 resume a lógica definida por Prado:

Tabela 3: Aderência aos níveis

Valor	Aderência
Até 20%	Nula / Fraca
20% até 60%	Regular
60% até 90%	Boa
Acima de 90%	Completa

Para compreender melhor o estágio de maturidade da organização, o nível de maturidade deve ser visto em conjunto com o Percentual de Aderência. Exemplificando, dado a aplicação do questionário dentro do setor de uma empresa qualquer, caso fossem obtidas as pontuações das perguntas 1 a 10: 55, perguntas 11 a 20: 70, perguntas 21 a 30: 50 e perguntas 31 a 40: 80. O setor desta organização alcançaria uma Avaliação Final de $(100 + 55 + 70 + 50 + 80) / 100 = 3,55$, ou seja, estaria no nível 3 de maturidade e indicaria a existência de uma plataforma padronizada de gerenciamento de projetos. Ao mesmo tempo, obteria

uma aderência regular ao nível dois e quatro e aderência boa aos níveis três e cinco. Logo, esse setor possuiria características de mais de um nível ao mesmo tempo.

2.4 DIFICULDADES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Apesar dos diversos benefícios que podem ser gerados para as organizações com o sucesso dos projetos, uma grande parte deles não atinge o resultado esperado. O uso de técnicas de gerenciamento de projetos pode minimizar riscos externos à organização, como mudanças na tecnologia disponível e cenário político-econômico desfavorável. Contudo, boa parte do fracasso é decorrente de falhas gerenciais que poderiam ser evitadas através da compreensão das diversas dimensões que envolvem o gerenciamento de projetos (VARGAS, 2009).

Uma pesquisa realizada pelo PMI em 2010 no Brasil apurou que 78% das organizações afirmaram ter problemas no cumprimento dos prazos estabelecidos, 61% costumam ter problemas no cumprimento dos custos planejados e 56% costumam ter problemas de qualidade em seus projetos. Ademais, a mesma entidade apurou que 76% das empresas cita a falha na comunicação como o principal motivo para o fracasso dos seus projetos, 71% elenca o não cumprimento de prazos e 70% aponta a mudança constante de escopo. Essas estatísticas corroboram com a necessidade de estudo e aperfeiçoamento das metodologias de gerenciamento de projetos.

Clements e Gido (2009) abordam a existência de problemas comuns que causam o descumprimento dos prazos, entre eles: falha na identificação de todos os requisitos, crescimento contínuo do escopo do projeto, subestimação da curva de aprendizado de novos softwares etc.

Prado (2004) identifica o não atingimento dos indicadores de controle, escopo previsto e ultrapassar as estimativas do orçamento como principais causas do fracasso dos projetos. Esse mesmo autor considera as dificuldades como desvios da meta, elencando como as principais causas para o desvio: liderança ineficiente, escopo mal definido, equipe inadequada, indisponibilidade de recursos, problemas na comunicação, estrutura organizacional inadequada, falta de comprometimento dos envolvidos e a existência de itens de alto risco.

Heldman (2005) cita problemas de equipe como as maiores dificuldades para o gerenciamento de projetos. Existem grandes desafios para chegar a uma definição

de equipe adequada, manter os membros motivados e gerenciar os conflitos entre as partes.

Existe na literatura uma preferência pela apresentação do fracasso dos projetos do ponto de vista da gestão técnica, mais focado nas consequências práticas do que nas causas por trás destes problemas. Segundo Kerzner (2006, p.469), no passado, a compreensão sobre as principais causas do fracasso de projetos eram o “(...) planejamento insatisfatório, estimativas imprecisas, programação deficiente e inexistência de controle de custos”. Contudo, atualmente, as organizações com maiores índices de sucesso compreendem que a causa para o fracasso está mais relacionada a questões comportamentais, como falta de motivação na equipe, “(...) relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com objetivos”.

Neste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa sobre a perspectiva das sete dimensões do modelo Prado-MMGP como norteadores das dificuldades enfrentadas nas organizações para o avanço de sua maturidade e, por decorrência, o sucesso ou fracasso de seus projetos. Essas dimensões não foram abordadas diretamente pelos autores pesquisados, mas se enquadram dentro das definições do modelo. As dificuldades encontradas na literatura classificadas por dimensões estão apresentadas na Tabela 4:

Tabela 4: Literatura pesquisada e dificuldades

Dimensão	Formas em que a dificuldade se manifesta	Autores
Competência em Gestão de Projetos	Planejamento insatisfatório, estimativas imprecisas, programação deficiente e inexistência de controle de custos	Kerzner, 2006
Competência Técnica e Contextual	Falha na identificação de todos os requisitos, crescimento contínuo do escopo do projeto	Clements e Gido (2009)
Competência Comportamental	Dificuldade de manter os membros motivados Dificuldade para gerenciar os conflitos entre as partes Liderança ineficiente	Kerzner, 2006 Heldman, 2005 Prado, 2004
Uso de Metodologia	Estouro de custos e prazos Repetição de erros anteriores	Kerzner, 2006
Uso de Informatização	Falta de controle sobre custos e prazos Falta de dados para estimativas adequadas	Prado, 2004 Viegas, 2013
Alinhamento Estratégico	Mudança constante de escopo Perda das práticas de GP definidas	PMI, 2010 Viegas, 2013
Estrutura Organizacional	Indisponibilidade de recursos	PMI, 2012

Além das diversas dificuldades em gerenciamento de projetos esperadas de modo geral pelos autores anteriores, o setor público possui peculiaridades no que tange ao gerenciamento de projetos quando comparado com empresas privadas. A pesquisa de Almeida e Marques (2013) aponta a falta de funcionários públicos qualificados na disciplina de gerenciamento de projetos como o fator de maior relevância para o fracasso dos projetos.

A Tabela 5 sumariza as diferenças entre projetos da área privada e pública:

Tabela 5: Diferenças dos projetos na área pública e privada

Projetos na área Privada	Projetos na área Pública
Faz o que a lei não proíbe;	Faz o que a lei permite;
Maior disponibilidade de pessoal qualificado;	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado;
Possível implantar política de incentivos;	Difícil implantar política de incentivos;
A estrutura do poder formal é próxima do informal;	Maior distorção do poder formal e o informal;
Organização voltada para objetivos;	Maior incidência de pessoas e segmentos em desacordo com os objetivos;
Alta administração sofre cobrança permanente quanto aos objetivos e metas a serem atingidos;	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral;
Continuidade administrativa mais permanente;	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa;
Infrequente paralização de programas e projetos por falta de recursos;	Frequente paralização de programas e projetos por falta de recursos;
Decisão quanto aos objetivos centrados em poucos órgãos;	Maior dispersão quanto à tomada de decisão;
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle;	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle;
Impulsionada pela competitividade;	Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição;
Pouca burocracia;	Presença marcante da burocracia;
Voltado para a qualidade.	Conceito de qualidade ainda incipiente.

Fonte: Adaptado de Almeida e Marques, 2013

Com base nas características expostas na Tabela 5, os projetos no setor público apresentam maiores dificuldades em gerenciamento de projetos devido ao baixo nível de qualificação dos envolvidos, uso incipiente de ferramentas de planejamento e controle, dispersão da tomada de decisão, desalinhamento dos objetivos entre as partes e quebra de continuidade administrativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo evidenciar os procedimentos metodológicos utilizados para determinar as principais deficiências em gerenciamento de projetos nas organizações.

Os principais instrumentos de coleta de dados utilizados e as etapas, demonstradas na Figura 7, adotadas na execução deste trabalho foram:

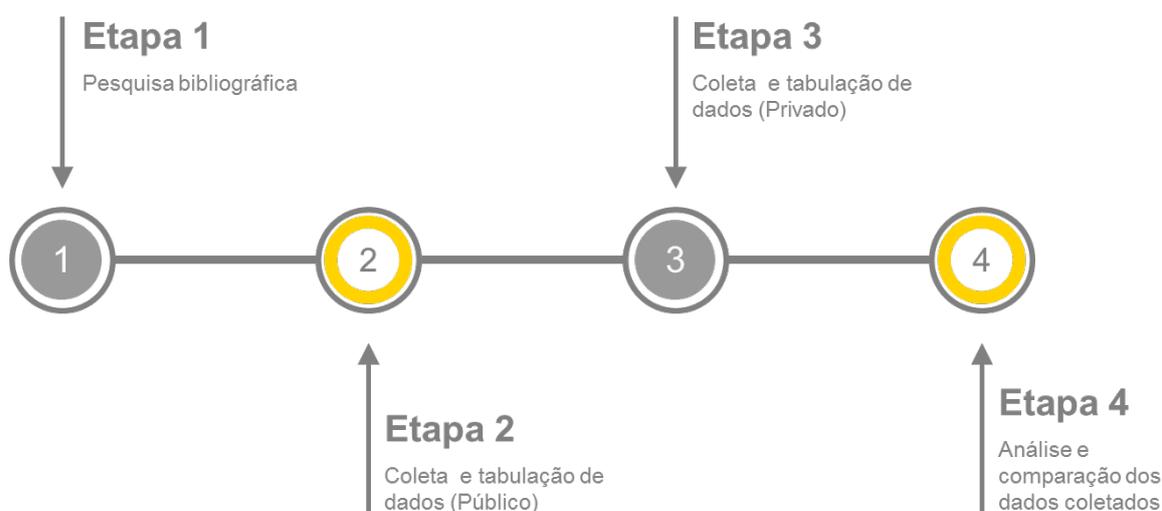


Figura 7: Etapas da pesquisa

Na Etapa 1, denominada de Pesquisa bibliográfica, foram verificados os estudos que abordam o tema de gerenciamento de projetos, níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e dificuldades encontradas no setor público e privado no gerenciamento de projetos.

Na segunda etapa foi realizado a Coleta e tabulação de dados da organização pública Beta, através da aplicação de questionário com gerentes de projetos, patrocinadores e equipe, observação participante em que o autor se insere e documentos gerados pela empresa Alpha dentro do projeto na organização Beta. Salienta-se que, embora o questionário utilizado seja propício para avaliar o grau de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, nesse trabalho as respostas dos entrevistados foram utilizadas para avaliar qualitativamente a existência ou não de deficiências nas dimensões avaliadas.

Na terceira etapa foi realizada a coleta e tabulação de dados do setor privado, através da aplicação de questionário em gerentes de projetos, patrocinadores e equipe de empresas privadas de pequeno e grande porte.

Por fim, na Etapa 4 - Avaliação dos dados coletados, foram identificadas as principais deficiências das organizações que se manifestam no gerenciamento de projetos e verificada a diferença entre empresas do setor privado e público.

Em relação à área ou população em análise para coleta dos dados da organização pública, a organização Beta é um dos principais órgãos estaduais no Rio Grande do Sul, possui um quadro funcional de algumas centenas de servidores, os quais realizam dezenas de projetos em paralelo. A empresa de consultoria Alpha, por sua vez, tem como equipe chave neste projeto específico: um gerente sênior, um consultor sênior e sete consultores. Os membros da empresa de consultoria possuem ampla experiência em gerenciamento de projeto e certificações do PMI nesta disciplina.

Quanto às fontes de dados, além do contato direto do autor ao projeto, este trabalho teve como fonte principal de dados do setor público os resultados do questionário de avaliação de maturidade elaborado por Darci Prado (2014), referenciado como "ANEXO 1", e aplicado pela Alpha em 28 servidores da organização Beta. A confidencialidade firmada entre as duas organizações impede a publicação dos resultados obtidos de modo completo, mas permite a publicação de informações pontuais que auxiliem a elaboração deste trabalho.

Referente à amostra de servidores da organização Beta que responderam ao questionário, foram selecionados gerentes de projetos, patrocinadores e equipe de projeto, de modo a obter uma visão abrangente com múltiplas perspectivas. A proporção entre o perfil dos respondentes está ilustrada na Figura 8.

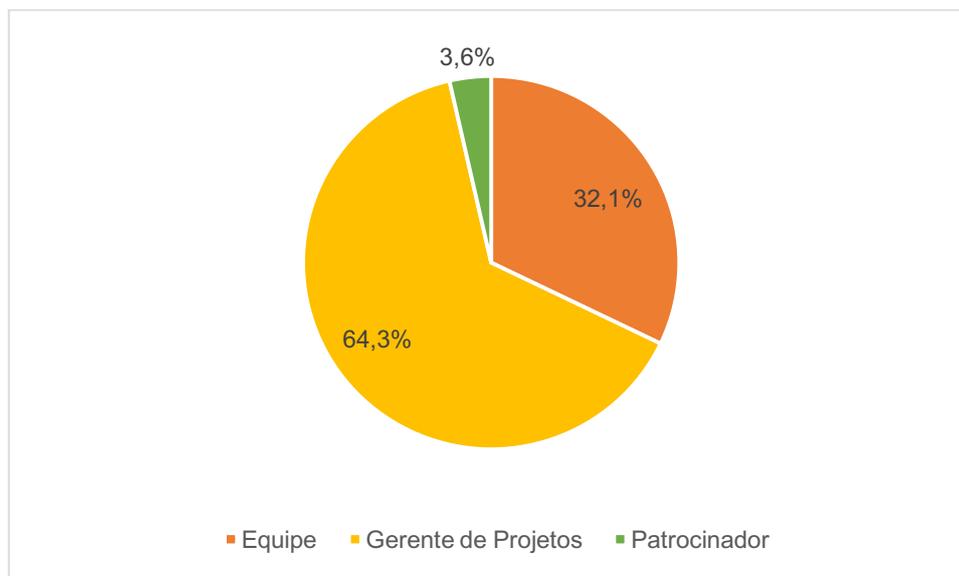


Figura 8: Distribuição do perfil dos entrevistados na organização pública Beta

Conforme exposto na Figura 8, os respondentes com perfil de Gerentes de Projeto possuem maior representatividade na amostra selecionada na organização, seguidos por servidores com o papel de Equipe e, por fim, por Patrocinadores.

Quanto a coleta de dados do setor privado, foi aplicado um questionário, referenciado como “ANEXO 2”, sobre as dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos. Esse segundo questionário, elaborado pelo autor desta pesquisa, almejou identificar dados básicos de identificação dos respondentes, como: nome, perfil e empresa em que trabalham. Além disso, foram expostos conceitos e exemplos das sete dimensões de Prado para, na sequência, apresentar uma questão quantitativa em que os respondentes deveriam identificar, com base em suas percepções, as dimensões mais deficitárias de suas empresas, selecionando dentro de uma escala de 1 a 5 (de pouco desenvolvida a bem desenvolvida), cada uma das dimensões. Por fim, uma questão aberta onde deveriam ser descritos os problemas mais comuns no gerenciamento de projetos dentro de suas empresas.

Referente à amostra do setor privado, foram obtidos oito respondentes de seis diferentes empresas com sede no Rio Grande do Sul, com diferentes papéis no andamento dos projetos em suas organizações. A amostra alcançou profissionais de microempresas de desenvolvimento de software e multinacionais no ramo de tecnologia e consultoria empresarial. Por pedido dos respondentes, o nome dos respondentes e de suas organizações foi omitido da pesquisa. Para identificação no

trabalho, foi atribuído a notação “#1” até “#8” para cada um dos oito profissionais. A Figura 9 ilustra a distribuição dos papéis dos respondentes.

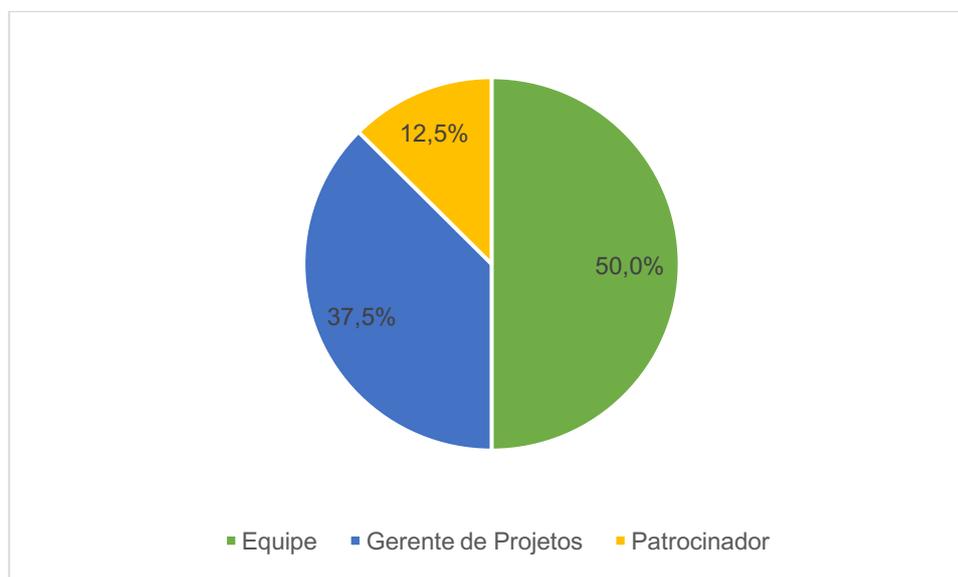


Figura 9: Distribuição do perfil dos entrevistados no setor privado

A Figura 9 demonstra a alta representatividade de Gerentes de Projeto e Equipe na amostra selecionada, mas a existência de respondentes nos três perfis enriquece as respostas através da inclusão das múltiplas perspectivas existentes dentro de um projeto.

Finalmente, vale observar que foram utilizados questionários diferentes nas amostras pública e privada, que possivelmente ampliaram a diferença entre os resultados obtidos. Contudo, o objetivo de identificar as deficiências nas características dentro das organizações e a ordenação das dimensões não foi prejudicado. Ademais, os respondentes da organização Beta e do setor privado lidam com projetos de diferentes complexidades, com diferentes equipes e por vários anos, podendo, portanto, ser equiparáveis em diversos aspectos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os dados e os resultados da aplicação das etapas propostas na seção de Procedimentos Metodológicos, iniciando pelos resultados obtidos na organização pública, passando aos dados coletados no setor privado.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BETA

Antes da exposição dos resultados obtidos na organização pública Beta, vale realizar a apresentação desta organização. Contudo, salva ressaltar que detalhes específicos desta entidade foram omitidos devido ao contrato de confidencialidade firmado entre a empresa de consultoria Alpha e a organização Beta.

Esta organização pública possui um quadro de funcionários de aproximadamente 500 servidores, organizados primariamente em três grande subsecretarias contendo dezenas de divisões e seções com funções específicas. Devido a importância que esta organização tem dentro do Rio Grande do Sul, existe uma grande preocupação com o planejamento estratégico e o acompanhamento de suas metas. Não por acaso, existe forte presença de empresas de consultoria trabalhando dentro desta organização, com o objetivo de revisar processos e desenvolver competências dos servidores para, como resultado esperado, melhorar a gestão e trazer benefícios para o Estado.

A despeito de existir um modelo de gestão focado em resultados, permanece a presença marcante da burocracia, baseado no formalismo e na presença constante de normas e procedimentos. Cada ponto de decisão ou aprovação necessária tramita por um grande número de pessoas, existindo uma grande tendência à formalização de cada etapa percorrida nos processos e projetos e à dispersão da responsabilidade entre todos os envolvidos. O autor deste trabalho presenciou situações onde foram necessários quatro servidores para decidir questões de formatação de documentos e reuniões onde a decisão teve que ser aprovada por uma dezena de pessoas.

A distorção do poder formal e o informal e a quebra de continuidade administrativa são particularidades marcantes da organização. Como os servidores

possuem a mesma competência, pois passaram em concursos públicos para cargos similares, a organização estabelece que alguns possuam temporariamente função de chefia sobre os outros. Contudo, a possibilidade de rotatividade desta chefia, assim como da posição de gerente de projetos, agrava a distorção de poder. As chefias e gerentes de projetos enfrentam dificuldade de exercer influência sob seus subordinados utilizando apenas suas posições. Ademais, foram verificadas situações onde servidores com bastante tempo de trabalho na organização e/ou bons relacionamentos manifestaram grande poder informal sobre outros servidores em áreas das quais não possuíam relação direta.

A partir deste entendimento das particularidades da entidade Beta, os resultados apresentados na sequência aprofundam a compreensão desta organização.

4.2 RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

As quarenta questões do questionário Prado de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos foram classificadas neste trabalho segundo as definições das sete dimensões do modelo Prado-MMGP. Cada pergunta foi associada a pontuação total obtida das respostas dos 28 servidores da organização Beta, podendo atingir até 280 pontos, considerando que todos os respondentes selecionassem a opção "a", equivalente a 10 pontos (vide Tabela 2).

A Tabela 6 contém as classificações realizadas para cada pergunta do questionário:

Tabela 6: Classificação das perguntas e pontuação obtida

Pergunta	Pontuação Obtida	Alinhamento Estratégico	Competência Comportamental	Competência em Gestão de Projetos	Competência Técnica e Contextual	Estrutura Organizacional	Uso de Informatização	Uso de Metodologia
1	85			X				
2	77						X	
3	141			X			X	X
4	164	X		X				
5	181	X		X				X
6	164	X					X	
7	184	X		X		X		
8	200	X						
9	123	X	X					
10	160	X			X			
11	158			X				X
12	112						X	
13	115						X	X
14	156			X				X
15	173			X		X		X
16	155					X		
17	160			X				X
18	120			X				X
19	98							X
20	87		X	X	X			
21	112							X
22	109	X						
23	192		X	X				
24	136		X		X	X		
25	112	X						X
26	69		X			X		
27	43		X					
28	42			X				
29	172	X						
30	163				X			
31	180						X	
32	50		X	X				
33	60		X	X				
34	110		X		X			
35	40						X	X
36	10						X	X
37	90					X		
38	70		X					
39	120				X			
40	100	X	X	X				X

É importante observar que cada pergunta não necessariamente está observando uma única dimensão do modelo. A pergunta de número 20, por exemplo, analisa a situação referente à evolução das competências “(...) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos” (ANEXO 1), estando classificada nas dimensões: Competência em Gestão de Projetos, Competência Técnica e Contextual e Competência Comportamental.

Com base na classificação anterior, foi realizado o somatório da pontuação obtida em cada pergunta e, considerando a pontuação máxima de 280 pontos por questão, a representatividade atingida em cada dimensão pelos respondentes da organização Beta. A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 7: Representatividade de cada dimensão

Dimensão	Total de Perguntas	Pontuação Obtida	Pontuação Máxima	Representatividade
Alinhamento Estratégico	11	1669	11 x 280 = 3080	54,2%
Competência Comportamental	11	1040	11 x 280 = 3080	33,8%
Competência em Gestão de Projetos	16	2053	16 x 280 = 4480	45,8%
Competência em Técnica e Contextual	6	776	6 x 280 = 1680	46,2%
Estrutura Organizacional	6	807	6 x 280 = 1680	48,0%
Uso de Informatização	8	839	8 x 280 = 2240	37,5%
Uso de Metodologia	14	1676	14 x 280 = 3920	42,8%

As dimensões com menor representatividade sobre a pontuação máxima foram: Competência Comportamental (33,8%) e Uso de Informatização (37,5%). As outras cinco dimensões obtiveram no mínimo nove pontos percentuais a mais de diferença em comparação à Competência Comportamental. A Figura 9 apresenta visualmente as porcentagens obtidas:

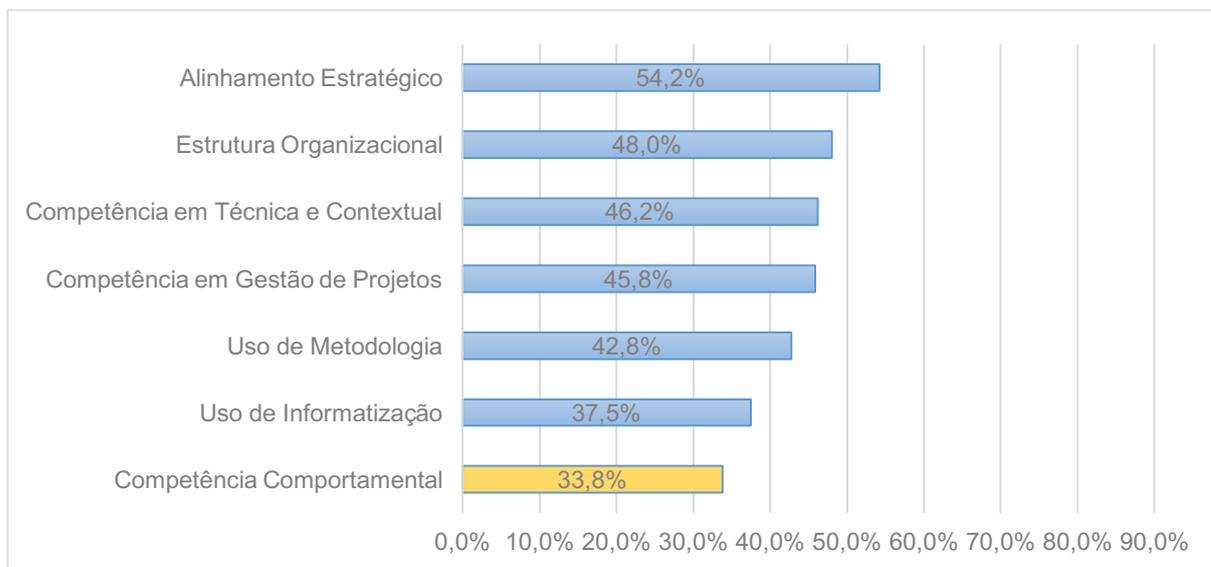


Figura 10: Gráfico de representatividade de cada dimensão na organização Beta

De acordo com a Figura 10, é possível verificar a deficiência das dimensões de Competência Comportamental e Uso de Informatização na organização Beta e, ao mesmo tempo, a alta representatividade do Alinhamento Estratégico. Esses resultados estão alinhados com o verificado pelo autor no andamento do projeto de consultoria, com diversas situações de baixa competência comportamental e baixa utilização de ferramentas informatizadas nos projetos.

Referente à dimensão de Uso de Informatização, foi verificado a existência de sistemas de informação aderentes à metodologia preconizada pelo PMI e capazes de realizar a gestão dos projetos. Contudo, os sistemas estão sendo utilizados apenas nas fases de iniciação e planejamento, formalizando aspectos básicos como: gerente do projeto, escopo e um cronograma aproximado para início e fim do empreendimento.

A questão 27 do questionário de Prado, categorizada na dimensão de Competências Comportamentais, investiga o aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projeto em questões de relacionamentos humanos como liderança, negociação, conflitos e motivação. Da pontuação máxima de 280 pontos que poderia ser atingida nesta questão, o resultado foi de 43 pontos ou 15%. Das cinco alternativas do questionário, a maioria dos servidores optou pela opção que articulava que nenhum esforço havia sido iniciado neste sentido.

Por outro lado, a organização realiza grandes esforços para assegurar alinhamento dos projetos às estratégias, sendo realizadas diversas reuniões e

comitês para averiguar o alinhamento estratégico das iniciativas da entidade. A questão de número 8, categorizada na dimensão de Alinhamento Estratégico, investiga a aceitação, por parte dos principais envolvidos em gestão na organização, da importância de os projetos estarem alinhados com as estratégias e prioridades da organização. Esta questão obteve a maior pontuação do questionário, com uma grande parcela dos respondentes declarando que este é um tema já consolidado ou em evolução dentro da Beta.

4.3 RESULTADOS DO SETOR PRIVADO

O questionário aplicado no setor privado apresentou resultados diferentes das dimensões deficitárias encontradas na organização pública pesquisada. Os dados obtidos indicam que a Estrutura Organizacional e a Competência em Gestão de Projetos são as dimensões mais deficitárias nas empresas representadas na amostra. A Figura 11 apresenta graficamente os resultados da questão 3 do questionário, demonstrando a percepção dos respondentes sobre as sete dimensões dentro de suas organizações:

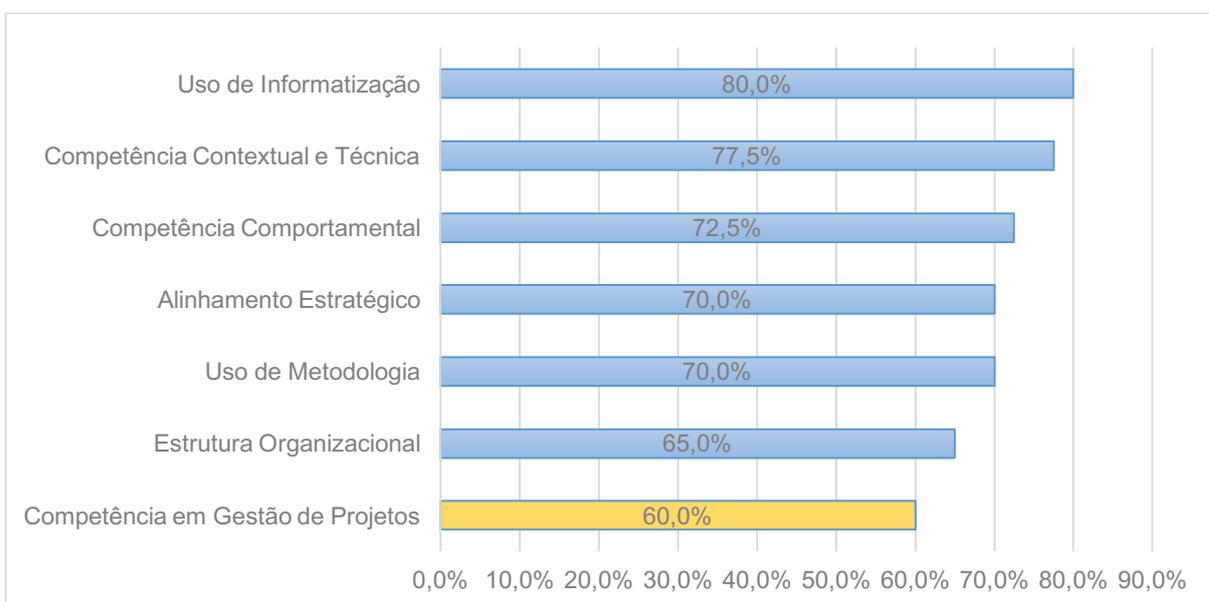


Figura 11: Gráfico de representatividade de cada dimensão no setor privado

Como pode ser observado na Figura 11, a Competência em Gestão de Projetos foi posicionada como a dimensão mais deficitária no setor privado, obtendo

média 3 (60%), dentro da escala de 1 a 5 da questão. A segunda dimensão mais deficitária foi a Estrutura Organizacional (65%) e na sequência: Alinhamento Estratégico (70%), Uso de Metodologia (70%), Competência Comportamental (72,5%), Competência Contextual e Técnica (77,5%) e Uso de Informatização (80%).

Como suporte à questão quantitativa, foi requisitado aos respondentes que descrevessem na questão 4 os principais problemas encontrados no gerenciamento de projetos nas suas organizações e, com base nas respostas obtidas, foi realizado o desmembramento das respostas abertas em partes (a), (b), (c), (d) e (e) e classificadas dentro das sete dimensões. A Tabela 8 apresenta as sete respostas obtidas; como foram divididas em 20 partes e então classificadas, vale notar que apenas o respondente “#1” não preencheu esta questão.

Tabela 8: Respostas e Classificações

Respondente	Respostas divididas em partes	Competência em Gestão de Projetos	Competência Contextual e Técnica	Competência Comportamental	Uso de Metodologia	Uso de Informatização	Alinhamento Estratégico	Estrutura Organizacional	Total de partes na resposta do respondente
#2	(a) Falta de disponibilidade tanto numérica quanto técnica de profissionais que farão parte do projeto, (b) Pouco brainstorming de planejamento e alinhamento interno sobre estratégia a ser adotada, (c) Prazos apertados para entrega dos produtos; (d) Baixa participação da liderança tanto durante (pouca tempestividade na revisão), quanto ao término nas conclusões finais.	(b) (c)		(d)				(a)	4
#3	Dentre as principais dificuldades estão, não necessariamente em ordem de importância: (a) a. alocação e composição de equipe (b) b. gerenciamento de custos do projeto (c) c. gerenciamento de expectativas (d) d. gerenciamento de partes interessadas (e) e. comunicação Assim como em outras organizações, comunicação é sempre um problema frequente em projetos, sobretudo no que tange ao alinhamento de expectativas sobre os resultados do projeto e progresso com as principais partes interessadas, sejam elas internas ou externas.	(b) (c) (d)		(e)				(a)	5
#4	(a) Indisponibilidade de recursos, (b) mudança frequente de visão do negócio e (c) liderança ineficiente.			(c)			(a) (b)		3
#5	(a) Falta de controle e uso de ferramentas que auxiliem na gestão de projetos. (b) O desenvolvimento de diversos projetos em paralelo, onde cada um possui seu cronograma. Caso um deles atrase, ou então dependa de alguma aprovação de cliente que não ocorre, impacta diretamente nos outros projetos. Efeito cascata!	(b)				(a)			2
#6	(a) Estimar corretamente o tempo que a execução do projeto levará.	(a)							1
#7	(a) A parte de gestão de mudanças quando má realizada causa problemas que afetam o desempenho de mais de uma das dimensões citadas. Por ser uma empresa menor, os clientes grandes esperam um diferencial justamente na agilidade e isso exige uma maior capacidade em gestão de mudanças, para que o controle do escopo e prazo não seja perdido. Inicialmente a empresa investiu pouco na parte de gerenciamento de projetos e portanto teve muitas dificuldades, resultando em horas extras e um overhead em toda a equipe.	(a)							1
#8	(a) Estrutura organizacional muito complexa e altamente hierarquizada. (b) Pouco tempo voltado para o planejamento devido a pressões corporativas e/ou do cliente. (c) Alta resistência à adoção de novas metodologias de gerenciamento/desenvolvimento tanto interna (corporação) quanto externamente (cliente). (d) Falta de comunicação/alinhamento da área de vendas com a área técnica durante a negociação de novos contratos/projetos.	(b) (c)					(d)	(a)	4

Verifica-se que as sete respostas recebidas foram divididas em vinte partes distintas e, em sua maioria, representam problemas relacionados à Competência em Gestão de Projetos. A Tabela 9 apresenta a representatividade de cada dimensão com base nos resultados anteriores.

Tabela 9: Representatividade de cada dimensão

Dimensão	Total de partes	Representatividade
Competência em Gestão de Projetos	10	50%
Competência Técnica e Contextual	0	0%
Competência Comportamental	3	15%
Uso de Metodologia	0	0%
Informatização	1	5%
Alinhamento Estratégico	3	15%
Estrutura Organizacional	3	15%

Os resultados explicitados na Tabela 9 demonstram a significância de problemas relacionados a dimensão da Competência em Gestão de Projetos, com situações ligadas ao planejamento inadequado, estimativas de tempo incorretas, dificuldades no gerenciamento de custos, entre outros. Tais exemplos, em conjunto com o resultado obtido na questão quantitativa das dimensões, reforçam a ligação entre a deficiência na Competência em Gestão de Projetos e o impacto nos projetos no setor privado.

Os problemas relacionados a dimensão de Estrutura Organizacional foram citados em 15% das partes analisadas e podem ser exemplificados pela indisponibilidade de recursos, dificuldade na alocação e composição de equipes e complexas hierarquias organizacionais.

Finalmente, a revisão da literatura abordou a maior parte dos problemas citados pelos respondentes do setor privado, vide problemas em gerenciamento de projetos categorizados na Tabela 4.

4.4 COMPARATIVO DOS RESULTADOS

Os dados coletados revelaram diferenças fundamentais entre a organização pública Beta e as empresas privadas pesquisadas no que tange à Plataforma de Gestão de Projetos de Prado. Enquanto na organização Beta verificaram-se como principais deficiências a Competência Comportamental e o Uso de Informatização entre as sete dimensões do modelo, as empresas no setor privado expuseram fraquezas nas Competências em Gestão de Projetos e, na esfera oposta, alto desenvolvimento na dimensão de Uso da Informatização.

Os resultados obtidos na organização Beta corroboram com a percepção do autor no que tange à necessidade de aperfeiçoamento nas competências comportamentais de todos os envolvidos nos projetos. Foram identificadas grandes dificuldades de integração nas equipes e despreparo dos gerentes de projetos para motivar os envolvidos, liderar e coordenar as atividades. As peculiaridades do setor público como a dispersão da tomada de decisão e a difícil implantação de uma política de incentivos amplificam a necessidade de competências comportamentais excepcionais nos patrocinadores e gerentes de projetos envolvidos.

Foram observadas diversas situações onde os gerentes de projetos da organização Beta realizavam a maior parte do trabalho dos projetos individualmente, pois encontravam dificuldades para incentivar suas equipes a realizar as atividades necessárias e, para evitar atritos no local de trabalho, não tomavam providências para garantir conformidade dos envolvidos. Como consequência, verificou-se a existência de dificuldades para encontrar servidores voluntários para assumir a responsabilidade sobre os projetos e, não obstante, situações onde o gerente responsável abandonou o projeto por não conseguir o comprometimento da sua equipe.

Os respondentes do setor privado, em contrapartida, salientaram como principal deficiência a Competência em Gestão de Projetos, visto que Competências Comportamentais têm menor destaque devido à estrutura de poder formal e informal bem definida e a um ambiente de competitividade acentuada. A preocupação dos envolvidos no setor privado gira em torno de uma estrutura organizacional adequada para suportar os projetos e equipes capacitadas na disciplina de gerenciamento de projetos.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica demonstrou uma tendência na literatura em categorizar os problemas e dificuldades encontrados em gerenciamento de projetos dentro das áreas de conhecimento do PMI, com foco no estouro de custos e prazos e na dificuldade de controle desses aspectos. Apesar disso, fica evidente que outras dimensões que afetam os projetos são igualmente importantes para o amadurecimento das metodologias de gestão de projetos. Cada vez mais é necessário ter uma análise das características das empresas que geram os problemas e, a partir disso, traçar um plano de ação para direcionar seus investimentos. Neste sentido, a metodologia de Prado e o modelo de maturidade Prado-MMGP são ferramentas competentes para desmembrar as dimensões envolvidas na gestão de projetos e propiciar uma identificação das deficiências em gerenciamento de projetos a serem tratadas pelas organizações.

Os resultados da organização pública evidenciam que a análise das causas-raiz das dificuldades e problemas apresentados nos projetos é primordial para a melhoria contínua do gerenciamento de projetos. A identificação correta das deficiências da organização coloca em cheque a necessidade de priorizar competências técnicas e, por outro lado, buscar o fortalecimento das competências comportamentais. A organização Beta realiza grandes investimentos, exemplificados pela contratação de empresas de consultoria para auxiliar na consolidação e desenvolvimento de metodologias de gerenciamento de projetos e, apesar de ser um passo inicial importantíssimo para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos, deve ser complementado com esforços expressivos em competências comportamentais de seus profissionais.

Como recomendação para a organização Beta, sugere-se focar na melhoria das competências comportamentais de seus gerentes de projetos e patrocinadores, de modo que eles saibam se comunicar adequadamente, coordenar a realização das atividades, liderar, negociar, estimular suas equipes, e gerenciar conflitos. Ademais, o uso de sistemas de informação em gestão dos projetos deve ser estimulado em todas as fases do ciclo de vida dos projetos. Contudo, não se mostram necessários investimentos em sistemas e ferramentas, visto que estes já estão disponíveis dentro da organização.

Concomitantemente, devem ser mantidos os esforços atuais de alinhamento estratégico dentro da organização, para que sejam oferecidos os recursos e atenção adequada para que os projetos sejam realizados com a qualidade e agilidade necessária para a organização. Contudo, avanços nas Competências em Gestão de Projetos, Competências Técnica, Uso de Metodologia e Informatização, Alinhamento Estratégico e Estrutura Organizacional não podem trazer os benefícios de forma plena sem que os esforços em Competências Comportamentais tomem força.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho, por meio de questionários aplicados em vinte e oito servidores de uma organização pública e oito profissionais de seis empresas do setor privado, teve por objetivo investigar as principais deficiências das organizações que se manifestam no gerenciamento de projetos e verificar a diferença entre empresas do setor privado e público.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados com sucesso, pois foi possível identificar as dimensões com maiores deficiências dentro das organizações e trazer à tona a importância de outros aspectos além das metodologias de gerenciamento de projetos que afetam o sucesso dos projetos. Essa compreensão possibilitará que as empresas identifiquem antecipadamente possíveis deficiências que afetam negativamente os projetos e tomem medidas adequadas.

Além disso, as ações propostas neste trabalho poderão auxiliar a tomada de decisão dos gestores, na medida que estabelecem um meio de identificar deficiências e proficiências em suas características que afetam a disciplina de gestão de projetos e, por consequência, a maturidade de seus processos.

Como sugestão de continuidade para esta pesquisa, propõe-se aplicar os questionários utilizados em um número maior de indivíduos de diferentes organizações públicas e privadas utilizando a metodologia proposta neste trabalho, assim aumentando ainda mais a compreensão atual das deficiências nas organizações e permitindo o compartilhamento de soluções que melhorem o gerenciamento de projetos de entidades com características similares.

REFERÊNCIAS

ANGELO, A. **Entendendo o PRINCE2**. Revista Mundo PM, 2008. Seção: Notícias e o Mercado. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>. Acesso em: 10 Fev. 2016.

ALMEIDA, M.; MARQUES, P. **Gestão de Projetos em Organização Pública Municipal**: Caracterização das etapas e aspectos restritivos. 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22972.pdf> Acesso em: 10 out. 2015.

CLEMENTS, J.; GIDO, J. **Successful Project Management**, 4. ed., Mason: CENGAGE Learning, 2009.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Closing the gap**: The link between project management excellence and long-term success. 2009. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oms/eppm/report-economistintelligenceunit-en-248045.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

HAUGHEY, D. **A Brief History Of Project Management**, 2010. Disponível em: <<https://www.projectsart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>>. Acesso em: 10 out. 2015.

HELDMAN, K. **Project Management JumpStart**: The Best First Step Toward a Career in Project Management, 2. ed., São Francisco: Jossey-Bass, 2005.

HILOGIC, **Prince2 & Project Management Professional (PMBOK) Comparison**. 201[2]. Disponível em: <<http://www.hilogic.com.my/PRINCE2-PMP-PMBOK-Comparison/>>. Acesso em: 10 jan 2016.

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

OLIVEIRA, W.; JÚNIOR, F.; RIGHETTI, F. **Maturidade Em Gerenciamento De Projetos**: Visão Geral e Análise Comparativa de 4 Modelos. Monografia - MBA em Gerência de Projetos, Fundação Getúlio Vargas, 2004

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. **Gerenciamento de projetos na administração pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfolio na secretaria de estado de gestão e recursos humanos no espírito santo. 2010. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_d_e_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf> Acesso em: 10 out. 2015.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2012.

PMI. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos**, 2010. Disponível em: <http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>. Acesso em: 11 out. 2015.

PMI. **Organizational project management maturity model (OPM3) Knowledge Foundation**. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2003.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfolios, Programas e Projetos nas Organizações**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

PRADO, D. **Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado-MMGP**, 2014. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2015.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2. Ed, Nova Lima: Editora Falconi, 2010.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista Mundo PM, 2008. Seção: Notícias e o Mercado. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=259>>. Acesso em: 11 Out. 2015.

SILVA, A. S; FEITOSA, M. G.; **Maturidade No Gerenciamento De Projetos: Um Estudo Das Práticas Existentes Nos Órgãos Do Governo De Pernambuco**; Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 2, p 207-234, mai./ago. 2012.

TATE, K.; COOKE, H.; **Project Management: The McGraw-Hill 36-Hour Course**, 2. Ed. Ohio: McGraw-Hill, 2010.

TERRIBILI, A. **Os 8 porquês dos atrasos nos projetos**. 2011. Disponível em:<<http://www.impariamo.com.br/base-de-conhecimento/artigos/gerenciamento-de-projetos/tempo/item/217-os-8-porques-dos-atrasos-nos-projetos>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIEGAS, R. **Principais Dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos nas organizações**. 2013. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ZOGHBI, J. F. G.; MARTINS, J. E. P. **Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia**: um estudo de caso em projetos de governo. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 63: Gestão do conhecimento, 2009, Brasília/DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/GESTÃO-DO-CONHECIMENTO-E-DA-INFORMAÇÃO-EM-AMBIENTES-COM-ELEVADO-TURNOVER-NA-ALTA-CHEFIA-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-PROJETOS-DE-GOVERNO.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

ANEXO 1

DARCI PRADO

Questionário
de
Avaliação de Maturidade Setorial:
Modelo de Maturidade Prado-MMGP

Versão 2.1.0
Fevereiro 2014

Extraído do Livro
"Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 3ª Edição (a publicar)
Autor: Darci Prado
Editora Falconi – 2002-2014

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

11. 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 contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

12. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

13. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado 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) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

14. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

15. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

16. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

17. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. É feita análise de riscos. 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

18. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

19. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

20. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.

- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

21. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

22. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

23. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.

- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

24. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

25. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

26. 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 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

27. 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) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.

- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

28. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

29. 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) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

30. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.

- 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) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

31. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.

- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

32. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).

- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

33. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

34. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

35. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

36. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

37. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

38. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

39. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

40. 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 e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A

ANEXO 2

Questionário de Dificuldades no Gerenciamento de Projetos no Setor Privado

1) Empresa:

2) Qual o seu perfil?

- Patrocinador
- Gerente de Projetos
- Equipe
-

Importante!

Para responder as próximas questões, é necessário entender as 7 dimensões utilizadas nesta pesquisa. Por favor, leia com atenção o conceito de cada uma delas abaixo:

Dimensões

1. **Competência em Gestão de Projetos:** é caracterizada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos de gerenciamento de projetos e são versados no PMBOK ou equivalente.
2. **Competência Técnica e Contextual:** é qualificada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos técnicos relacionados ao bem ou serviço sendo elaborado e em aspectos da organização.
3. **Competência Comportamental:** é qualificada quando os principais envolvidos em gerenciamento de projetos possuem experiência e conhecimento em aspectos comportamentais como: liderança, negociação, organização e motivação.
4. **Uso de Metodologia:** é marcado pela existência e uso de uma metodologia apropriada ao gerenciamento de projetos.
5. **Uso de Informatização:** é qualificado quando os aspectos relevantes da metodologia estão informatizados e o sistema é de fácil uso, assim permitindo a tomada de decisão eficaz.
6. **Alinhamento Estratégico:** é marcado pelo alinhamento dos projetos executados com as estratégias da organização. Os projetos são executados com a qualidade e agilidade necessárias, uso de uma estrutura organizacional adequada e ferramentas informatizadas.
7. **Estrutura Organizacional:** é verificada pelo uso de uma estrutura organizacional adequada, com funções e regras bem definidas entre os gerentes de projeto e as áreas envolvidas com os projetos.

Exemplo de dimensão e como pode se manifestar

Dimensão	Formas em que a dificuldade se manifesta
Competência em Gestão de Projetos	Planejamento insatisfatório, estimativas imprecisas, programação deficiente e inexistência de controle de custos
Competência Técnica e Contextual	Falha na identificação de todos os requisitos, crescimento contínuo do escopo do projeto
Competência Comportamental	Dificuldade de manter os membros motivados Dificuldade para gerenciar os conflitos entre as partes Liderança ineficiente
Uso de Metodologia	Estouro de custos e prazos Repetição de erros anteriores
Informatização	Falta de controle sobre custos e prazos Falta de dados para estimativas adequadas
Alinhamento Estratégico	Mudança constante de escopo Perda das práticas de GP definidas
Estrutura Organizacional	Indisponibilidade de recursos

3) Com base nos exemplos acima, identifique as dimensões mais deficitárias na sua empresa:

Dimensão	1 (Pouco desenvolvida)	2	3	4	5 (Bem desenvolvida)
Competência em Gestão de Projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência Técnica e Contextual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência Comportamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de Metodologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinhamento Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Descreva os problemas mais comuns no gerenciamento de projetos na sua empresa: