

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA DE AMORIM LIMA FERREIRA

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DO CENTRO DE COMPRAS  
FÁBRICA DA MODA

CARUARU  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA DE AMORIM LIMA FERREIRA

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: O CASO DO CENTRO DE COMPRAS FÁBRICA DA MODA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Júnior.

CARUARU  
2014

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

F383m Ferreira, Andreza de Amorim Lima.  
Maturidade em gestão de projetos em micro e pequenas empresas: o caso do Centro de compras Fábrica da moda / Andreza de Amorim Lima Ferreira - Caruaru: O Autor, 2014.  
94f.; il.; 30 cm.

Orientador: Antonio de Souza Silva Júnior  
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.  
Inclui referências.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Maturidade (Administração). I. Silva Júnior, Antonio de Souza (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-62)

ANDREZA DE AMORIM LIMA FERREIRA

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: O CASO DO CENTRO DE COMPRAS FÁBRICA DA MODA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de agosto de 2014

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Júnior  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dr. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

*A Deus, autor e consumidor da  
minha fé, criador de todas as coisas, e que  
se faz presente em todos os momentos da  
minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me fortalece e me capacita em todas as circunstâncias da minha vida, sendo o principal na realização deste trabalho.

Ao meu esposo Júlio, meu eterno namorado, por me apoiar em todos os meus sonhos e participar efetivamente de minhas realizações, que bom que Deus me deu você.

Aos meus pais, Antonio e Alzira, que me ensinaram valores essenciais da vida: o amor, a perseverança, a oração. Vocês foram fundamentais na minha formação pessoal e acadêmica.

A minha irmã Allâna, que é minha amiga e está presente em todas as minhas conquistas, sempre me apoiando.

Aos meus sogros e cunhado, que são também minha família e estão sempre torcendo por mim.

Ao meu professor orientador, Dr. Antonio de Souza Silva Júnior, pela competência, discernimento, estímulo e paciência com que me auxiliou no desenvolvimento e execução deste trabalho.

As minha amigas e colegas de graduação Leissiane, Tayná, Jordana, Jéssica e Giselle pelas conversas, trabalhos em equipe, e trocas de conhecimento. Essa caminhada não seria a mesma sem vocês.

Ao corpo docente do curso, que foi crucial para minha formação acadêmica e desenvolvimento de competências. A todos os Mestres e Doutores que compõem a banca examinadora, que disponibilizaram tempo e atenção, aperfeiçoando este trabalho com suas avaliações e propostas de melhoria.

A todas as organizações que aceitaram participar deste estudo; aos profissionais que por um momento pararam suas atividades do trabalho para contribuir com seus conhecimentos práticos, enriquecendo este trabalho.

Enfim, obrigada a todos que contribuíram direta ou indiretamente para concretização deste trabalho.

*“Bem-aventurado o homem que acha a sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; porque é melhor a sua mercadoria do que artigos de prata, e maior o seu lucro que o ouro mais fino”.  
(Provérbios 03: 13,14).*

## RESUMO

Diante de um cenário de alta concorrência e de recursos limitados, o gerenciamento de projetos se apresenta como uma ferramenta para a sobrevivência das organizações. Vários autores concordam que a gestão de projetos traduz, de forma organizada, os objetivos que atendem à estratégia da organização. Por isso, nas últimas décadas a área tem atraído cada vez mais empresas. O nível de habilidade em gerenciar os projetos determinará o sucesso dos mesmos. Desta maneira, as organizações necessitam melhorar na ciência e na arte do gerenciamento de projetos. O presente estudo tem por objetivo a identificação e avaliação do nível de maturidade no gerenciamento de projetos nas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda, do município de Caruaru. Para tanto, será realizada uma pesquisa de cunho quantitativo, por meio da avaliação do nível 2 do *Project Management Maturity Model* (PMMM), modelo de maturidade em gerenciamento de projetos sugerido por Kerzner (2006). Pode-se concluir que as micro e pequenas empresas do Fábrica da Moda da cidade de Caruaru não alcançaram o nível 2 (processo comum) de maturidade em gerenciamento de projetos. O método estruturado de gestão de projetos não é utilizado. A gestão de projetos ocorre de forma empírica, com pouco conhecimento sobre a área por parte dos gerentes, pouca interação entre os *stakeholders*, ausência de treinamento para a equipe de trabalho e de controle adequado dos projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Micro e Pequenas Empresas; Maturidade.

## **ABSTRACT**

Given a scenario of high competition and limited resources, project management is presented as a tool for the survival of organizations. Several authors agree that the project management translates in an organized manner, the objectives that meet the organization's strategy. Therefore, in recent decades the area has attracted more and more companies. The level of ability to manage projects will determine the success of the same. Thus, organizations need to improve the science and art of project management. This study aims to identify and assess the maturity level of project management in micro and small enterprises Shopping Center Fábrica da Moda, at Caruaru. Therefore, a quantitative survey of nature, through the evaluation of the level 2 of the Project Management Maturity Model (PMMM), maturity model for project management suggested by Kerzner (2006) will be held. It can be concluded that micro and small enterprises in the Factory Fashion Caruaru not reached level 2 (common procedure) of maturity in project management. The structured approach to project management is not used. Project management is empirically, with little knowledge of the area by managers, little interaction between stakeholders, lack of training for the workforce and adequate control of projects.

**Keywords:** Project Management; Micro and Small Enterprises; Maturity.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Os <i>stakeholders</i> como influência à organização.....	23
Figura 2.2 – Tipologia de gerenciamento de projetos.....	26
Figura 2.3 - Classificação 2x2 Básica de Projetos.....	30
Figura 2.4 - Classificação 2x2 Básica de Projetos.....	31
Figura 2.5 - Quebra de um projeto em Fases: Lançamento de um produto.....	34
Figura 2.6 – Ciclos de gerenciamento: PMBOK e PDCA.....	36
Figura 2.7 – O ciclo de gerenciamento: PMBOK e PDCA.....	37
Figura 2.8 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	38
Figura 2.9 – Ciclo do projeto quebrado em fases (lançamento de um produto).....	39
Figura 2.10 - Concepção da MEPCP®.....	46
Figura 2.11 – Alguns documentos da MEPCP® no “giro do PDCA”.....	47
Figura 2.12 – Os cinco níveis de maturidade do processo de <i>software</i> .....	55
Figura 2.13 – Ciclo OPM3.....	57
Figura 2.14 – Os cinco níveis do PMMM.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Tipos de Projetos.....	28
Tabela 2.2 – Equivalência dos modelos PMBOK e PDCA.....	36
Tabela 2.3 – Benefícios da gestão de projetos.....	41
Tabela 2.4 – As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos.....	63
Tabela 2.5 – Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos.....	64
Tabela 3.1 - Valores das opções de resposta .....	69
Tabela 3.2 - Grau de nível de maturidade da organização .....	70
Tabela 4.1 - Resultado da avaliação de maturidade: fase embrionária .....	72
Tabela 4.2 - Resultado da avaliação de maturidade: fase de aceitação pela gerência executiva .....	73
Tabela 4.3 - Resultado da avaliação de maturidade: fase de aceitação pelos gerentes de área .....	73
Tabela 4.4 - Resultado da avaliação de maturidade: fase de crescimento .....	74
Tabela 4.5 - Resultado da avaliação de maturidade: fase de maturidade .....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CMM- Capability Maturity Model

CMMI- Capability Maturity Model Integration

MEPCP- Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos

OPM3- Organizational Project Management Maturity Model

PDCA- Plan-Do-Check-Action

PMBOK- Project Management Body

PMI- Project Management Institute

PMMM- Project Management Maturity Model

SEI- Software Engineering Institute

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	17
1.2.1 Justificativa Teórica.....	17
1.2.2 Justificativa Prática.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 PROJETOS.....	21
2.1.1 Conceito de Projeto.....	21
2.1.2 Atributos Característicos de um Projeto.....	23
2.1.3 Tipos de Projetos.....	25
2.1.4 Ciclo de Vida de um Projeto.....	32
2.1.4.1 Conceituação do Ciclo de Vida de um Projeto.....	32
2.1.4.2 Estruturação do Ciclo de Vida de um Projeto.....	32
2.2 GESTÃO DE PROJETOS.....	34
2.2.1 Conceituação de Gestão de Projetos.....	34
2.2.2 Ciclo do Gerenciamento de Projetos.....	36
2.2.3 Benefícios do Gerenciamento de Projetos.....	40
2.3 METODOLOGIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	42
2.3.1 PMBOK.....	43
2.3.2 MEPCP.....	46
2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	47
2.4.1 Conceituação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	47
2.4.2 Características da Maturidade em Gestão de Projetos.....	49
2.4.3 Benefícios da Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	50
2.4.4 Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	51
2.4.4.1 Benefícios dos Modelos de Maturidade.....	52
2.4.4.2 Principais Modelos de Maturidade.....	54
2.4.4.2.1 CMM.....	54
2.4.4.2.2 OPM3.....	56
2.4.4.2.3 PMMM.....	58
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	65
3.2 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE COMPRAS.....	66
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA .....	67
3.4 COLETA DE DADOS .....	68
3.5 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS .....	70
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	71
4.1.1 Discussão Fase Embrionária .....	71
4.1.2 Discussão Fase de Aceitação pelos Gerentes Executivos e de Área .....	72
4.1.3 Discussão Fase de Crescimento .....	74
4.1.4 Discussão Fase de Maturidade .....	75

4.1.5 Discussão Práticas e Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....	77
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>82</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	82
5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	85
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	85
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	85
5.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	86
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>93</b>

## CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

O ambiente no qual as organizações estão inseridas é altamente complexo, pois elas encontram-se sob pressão constante e crescente. A cada dia que se passa, mais empresas são iniciadas, novos negócios são empreendidos, novos produtos são formulados, entre outros fatores que compreendem o ambiente empresarial. Segundo Lukosevicius, Filho e Costa (2007) as organizações deparam-se, no ambiente externo, com uma intensa competição, acompanhada de um contexto repleto de incertezas e em mutação. No seu contexto interno, tais empresas têm que lidar com a limitação dos recursos disponíveis, o que inclui recursos materiais, financeiros e humanos, como também, com um severo e necessário controle de custos.

Kerzner (2006) cita alguns aspectos que demonstram o meio dinâmico e complexo, em que se inserem as organizações e com os quais elas se preocupam, entre eles: concorrência acirrada, padrões de qualidade exigidos pelos clientes/consumidores, resultados financeiros, preocupações legais, fatores tecnológicos em constante evolução, preocupações sociais e ambientais, aspectos políticos, pressões econômicas e preocupações dos acionistas. Neto (2011) relaciona o difícil ambiente em que vivem as organizações ao fenômeno da globalização, devido ao seu impacto tanto econômico, como também, de mudanças provocadas na sociedade. Assim sendo, muitas variáveis contextuais introduzem uma dinâmica diferente nas maneiras de efetuar ou viabilizar as oportunidades de negócios.

Destarte, “a sobrevivência se tornou a grande preocupação das empresas” (KERZNER, 2006, p. 8). Oliveira *et al.* (2010), complementam tal afirmação, ao salientar que é imprescindível para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas determinar um processo de planejamento e gerenciamento, que possibilitem uma oferta de respostas rápidas e flexíveis as várias exigências do mercado. Sendo assim, as organizações questionam-se em relação a como equilibrar as forças impostas pelo mercado com a sustentação da organização. Segundo Lukosevicius, Filho e Costa (2007) uma alternativa é a gestão eficiente dos projetos organizacionais. Pois, o gerenciamento efetivo de projetos proporciona às empresas uma gama de processos gerenciais em prol da sobrevivência num cenário altamente competitivo e com recursos escassos.

Atualmente, a atenção das empresas volta-se cada vez mais à gestão de projetos, pois esta provê uma série de instrumentos gerenciais que abarcam as dificuldades e problemáticas

organizacionais de maneira organizada (LUKOSEVICIUS; FILHO; COSTA, 2007). A este respeito, Neto (2008) enfatiza que, no contexto atual, há a necessidade de padronizar os processos de uma empresa, com a finalidade de aumentar o nível de eficácia em gestão de projetos, sendo possível competir no mercado global. Pois, o excelente gerenciamento de projetos constitui-se uma arma competitiva que atrai novas oportunidades e assegura os clientes (KERZNER, 2006).

Dessa forma, entra em cena a função dos modelos de maturidade em gestão de projetos, pois estes são responsáveis, conforme Lukosevicius, Filho e Costa (2007), pela realização de um processo de *benchmarking* das práticas de gerenciamento de projetos adquiridas pela organização, ou seja, por meio de tal processo é possível visualizar se uma empresa possui ou não as melhores práticas na gestão de projetos. Isto por que as organizações precisam amadurecer na arte e ciência do gerenciamento de projetos, tendo em vista que são estes projetos que expressam as metas capazes de acatar a estratégia dos negócios da empresa (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

Nas cidades brasileiras, em que o segundo setor: o de comercialização e prestação de serviços é o maior (IBGE, 2014); e a atuação de micro e pequenas empresas constitui-se expressiva, em que tal segmento econômico reúne 99,2% de todas as empresas do país e é responsável por 60% dos empregos e 20% do PIB (SEBRAE, 2007), torna-se evidente a necessidade do investimento no gerenciamento de projetos em meio à alta e crescente concorrência. Isso diz respeito não só à organização dos processos da empresa, mas à contribuição para a diferenciação frente aos concorrentes. Kerzner (2006) explicita que esta é a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos, pois a forma em que a última investe em crescimento e maturidade no gerenciamento de projetos é significativa para os resultados obtidos.

Para realização deste trabalho, a área de investigação escolhida para efetuação da pesquisa foi a de um Centro de Compras de Caruaru, relativamente novo entrante no comércio do município caruaruense e que recebe, cada vez mais, novos empreendedores. Neste contexto, a pergunta de pesquisa configura-se em: **Qual o nível de maturidade na gestão de projetos nas micro e pequenas empresas situadas no Centro de Compras Fábrica da Moda do município de Caruaru?**

Com a finalidade de se identificar o nível de maturidade das micro e pequenas empresas em Caruaru, no presente estudo será utilizado o nível 2 do modelo PMMM, proposto por Kerzner (2006). O modelo é composto por 5 níveis, são eles: 1) Linguagem

Comum; 2) Processo Comum; 3) Metodologia Singular; 4) *Benchmarking*; e 5) Melhoria Contínua. O nível 2, processo comum, será o utilizado, porque de acordo com Bouer e Carvalho (2005) funciona como um “divisor de águas” no que se refere à maturidade organizacional na gestão de projetos. Isso porque esse nível possibilita obter um posicionamento da empresa no tocante às fases do ciclo de vida da gestão de projetos, conforme o modelo do PMMM.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste item, serão apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho de pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de maturidade na gestão de projetos nas micro e pequenas empresas situadas no Centro de Compras Fábrica da Moda do município de Caruaru.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de maturidade das micro e pequenas empresas no Centro de Compras Fábrica da Moda da cidade de Caruaru;
- Investigar as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda;
- Discutir sobre as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Neste tópico, serão apresentadas as justificativas teórica e prática.

### 1.2.1 Justificativa Teórica

Escolheu-se desenvolver a presente pesquisa na área de gestão de projetos, por ser uma área ainda em crescimento e algumas vezes não utilizada, devido a barreiras que as empresas formulam, principalmente, no que diz respeito ao aumento nos custos. Contudo, é importante reconhecer que o gerenciamento de projetos é gerador de ótimos resultados para as empresas que o adotam e implementam de maneira eficaz (KERZNER, 2006).

Embora a literatura no campo possua um volume considerado, é ainda timidamente explorada no Brasil (SILVA JÚNIOR; LUCIANO, 2010). Rego e Irigaray (2011) realizaram um estudo a respeito da literatura sobre gestão de projetos no Brasil e fizeram algumas conclusões críticas, entre elas, pode-se citar: ausência de estudos que se refiram às melhores práticas de gerenciamento de projetos brasileiros; falta de investigação de até que ponto os projetos nas organizações brasileiras seguem as metodologias, práticas e ferramentas existentes na gestão de projetos; inexistência de pesquisas no que tange às especificidades de diversos setores no Brasil, aliás, sobre isto Bueno (2011) argumenta que a maioria das pesquisas está centrada em empresas de tecnologia da informação e de construção civil, deixando de lado outros importantes segmentos, decorrendo na ausência do estilo brasileiro na gestão de projetos; há poucos trabalhos publicados; inexistência de linha de pesquisa sobre gerenciamento de projetos.

Destarte, a contribuição acadêmica desta pesquisa está centrada na contextualização das metodologias instrumentais do gerenciamento de projetos associados à maturidade na gestão de projetos no setor de micro e pequenas empresas. É evidente que continua sendo necessária a expansão nos estudos nas empresas de TI e de construção civil, todavia, segundo diversos autores, existe uma lacuna na literatura acadêmica no que tange às pesquisas de gerenciamento de projetos nas micro e pequenas organizações (BUENO, 2011; SILVA; ALMEIDA; BELO, 2011). Além disso, Bueno (2011) ainda enfatiza que o ramo de atividade da empresa tem influência na pesquisa em projetos, desse modo, demonstra particularidades essenciais a um conhecimento mais amplo e enriquecido do gerenciamento de projetos.

Este estudo contribui, principalmente, para trazer a compreensão de que os métodos existentes de gestão de projetos precisam ser configurados conforme a área de atuação (BJØRN; BJØRNAR; WENCHE, 2007; DU; YIN, 2010; REGO; IRIGARAY, 2011). Diante disso, a presente pesquisa justifica-se por identificar o nível de maturidade das micro e pequenas empresas, área pouca explorada na bibliografia brasileira. Esse tipo de pesquisa corresponde a uma nova perspectiva no gerenciamento de projetos, em que a aplicação de

técnicas de gestão de projetos constitui-se uma necessidade para esse tipo de organização. (BUENO, 2011; SILVA; ALMEIDA; BELO, 2011).

### 1.2.2 Justificativa Prática

Percebeu-se uma lacuna prática no estudo da gestão de projetos no que se refere a pesquisas em micro e pequenas empresas, sendo imprescindível obter conhecimento sobre este tipo de organização para formular e estabelecer as melhores práticas na gestão de projetos, evidente que considerando aspectos únicos de cada empresa. Pois, conforme Neto (2011) é necessária uma maneira de analisar o amadurecimento das organizações no que tange à gestão de projetos para que elas possam conhecer seus pontos fortes e fracos continuamente.

De acordo com Silva Júnior e Feitosa (2012) é necessário aplicar uma metodologia em gestão de projetos, com a finalidade de fazer uso das melhores práticas gerenciais. Pois as metodologias auxiliam a administrar por meio de guias, normas, procedimentos, regulamentos e diretrizes da organização, essenciais para alcançar os objetivos almejados. Conhecendo-se o nível de maturidade em que a empresa se encontra, é possível entender quais as ações a serem tomadas para obter as práticas mais favoráveis ao sucesso nos projetos e objetivos organizacionais.

Neto (2008) salienta que no contexto atual há a necessidade de padronizar os processos de uma organização objetivando elevar o nível de eficácia em gestão de projetos, o que permite que a mesma concorra no acirrado mercado globalizado. Silva Júnior e Feitosa (2012) justificam a importância do amadurecimento em gerenciamento de projetos, pois a maturidade em gestão de projetos demonstra o grau de habilidade e competência da organização para gerenciá-los, e auxilia no aumento do seu desempenho. A utilização de escalas de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações se configura como fundamental, em virtude de resultar na identificação das ações que levam à melhoria contínua dos processos específicos para essa atividade, dentre estas ações está o uso de avaliações em que a empresa conhece o nível de seus procedimentos e reconhece o seu posicionamento no setor em que atua (SILVA JÚNIOR; LUCIANO, 2010).

Soeltl (2006) remete à ausência de maturidade em uma organização, a qual pode gerar falhas nos projetos, como atrasos nas atividades, gastos elevados e baixa qualidade nos produtos e serviços realizados. Nesse sentido, a implementação dos modelos de maturidade são essenciais para as organizações como forma de apoiar e dirigir as estratégias de ação no

planejamento, execução e controle/monitoramento dos projetos. Diante disso, o conhecimento sistematizado consiste em um recurso favorável e extremamente útil para as tarefas da empresa, conforme Bueno (2011).

Ademais, no que se refere ao contexto das micro e pequenas empresas, Silva, Almeida e Belo (2011) esclarecem que estas convivem num ambiente repleto de incertezas e de altos riscos, com limitações de capital e com um conjunto restrito de competências e conhecimento. Para estas, portanto, será imprescindível o uso das técnicas e instrumentos do gerenciamento de projetos para determinar, planejar, inserir projetos, e apoiar a gestão de inovação e a evolução dessas organizações de forma adequada as suas necessidades.

É importante ressaltar o impacto das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento dos âmbitos econômico e social dos países, sendo desta maneira, importante investigar as práticas e problemáticas que ocorrem na gestão de projetos dentro dessas organizações. Pois, como Kerzner (2006) salienta, a utilização das metodologias de gerenciamento de projetos influencia de forma positiva o sucesso no desenvolvimento de uma série de atividades integradas para se atingir os objetivos com êxito.

Silva, Almeida e Belo (2011) apontam ainda que as micro e pequenas empresas precisam desenvolver sua competitividade para se manter no mercado no mesmo patamar que seus concorrentes e/ou superando-os. Necessitam, portanto, do gerenciamento de projetos para administrar sua capacidade de empreender, inovar, crescer e satisfazer os objetivos referentes à estratégia organizacional, de forma que reduza os altos riscos desta atividade. Desta forma, a gestão de projetos surge como um subsídio às empresas para que elas possam entregar seus projetos no prazo, no limite do custo e com qualidade satisfatória.

Deste modo, o presente estudo busca demonstrar o grau de maturidade na gestão de projetos nas micro e pequenas empresas em um centro de compras da cidade de Caruaru, em que a partir dos resultados obtidos se discute as ações realizadas atualmente pelas empresas e se direciona as mesmas a atividades que melhorem o desempenho de seus projetos. Destarte, ao reunir o estudo acadêmico com a realidade das organizações, incrementou-se a base para uma estratégia tomada de decisões, e demonstrou às organizações uma diferencial frente à concorrência.

## CAPÍTULO 2- REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico, o qual possibilitará uma base para compreensão deste trabalho; em seguida, o terceiro capítulo, diz respeito aos aspectos metodológicos utilizados para a pesquisa; no quarto capítulo, são realizadas as análises de dados coletados, referentes aos resultados da pesquisa em campo; e, para conclusão, no capítulo cinco, são feitas as conclusões deste trabalho e consequentes recomendações.

Este capítulo, mais especificamente, tratará da apresentação dos embasamentos teóricos imprescindíveis à composição desta pesquisa, composta por uma revisão da literatura que tem por finalidade proporcionar uma ampla compreensão deste trabalho. A seção presente se dedica à explanação inicial sobre projeto, explicitando sua conceituação, atributos característicos, os tipos de projetos, logo a seguir, os aspectos do seu ciclo de vida são explorados; posteriormente, haverá um tópico que tratará sobre as definições de gerenciamento de projetos, suas etapas, como também, dos benefícios que o mesmo proporciona às organizações; em seguida, discutir-se-á sobre as metodologias em gestão de projetos, com explanação das metodologias PMBOK e MEPCP; e para concluir esta seção, será abordada a maturidade na gestão de projetos, sendo abordados, em suas subdivisões, os modelos de maturidade de gestão de projetos CMM, OPM3 e PMMM.

### 2.1 PROJETOS

Conforme Prado (2004) desenvolver soluções e atender interesse de forma planejada e antecipada significa o resultado do projeto.

#### 2.1.1 Conceito de Projeto

Entender o conceito de projeto, do inglês *project*, é fundamental para vinculá-lo ao planejamento, à estratégia, ao gerenciamento e as suas etapas no interior das organizações. ‘Projeto é palavra derivada do latim *proicio*, que significa “lançar para diante”’ (MAXIMIANO, 2009, p. 4). Portanto, remete ao que se pretende atingir. Um conceito de projeto que possui bastante relevância, sendo, portanto, enfatizado por vários autores é o de

que projeto consiste em um empenho temporário empreendido para criar um produto, um serviço, enfim, um resultado singular (VALERIANO, 2005; PMI, 2008; HELDMAN, 2006).

No Brasil, costuma-se utilizar outras palavras que remetem a projetos, isto acontece de acordo com o ambiente. Prado (2004) aponta os seguintes termos de comum uso no país:

- Empreendimento: palavra que substitui projeto;
- Investimento: no ambiente interno das fábricas, corresponde a investimentos, que depois de concretizados, tornam-se ativos imobilizados, e;
- Obras: comum no ambiente de construtoras, as quais realizam projetos para clientes externos.

Ademais, projeto, descrevem Gido e Clements (2011), corresponde a um esforço temporário, com a finalidade de alcançar um determinado resultado, por meio de um conjunto único de atividades inter-relacionadas e sequenciadas; e, da eficaz utilização dos recursos. Kerzner (2006) corrobora com tal conceito, ao concluir que projeto constitui um empreendimento com um objetivo bem definido, realizado por meio de recursos, além disso, ocorre sob pressões de prazos, custos e qualidade.

Destarte, um projeto significa uma ação temporária, com datas de início e término estabelecidas, que tem por finalidade criar um produto ou serviço exclusivo. Nessa perspectiva, Prado (2004, p. 18) afirma que projeto é “um esforço único e não-repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos préestabelecidos”. O autor explica que a ênfase no único e não repetitivo é utilizado na conceituação de projeto como forma de reforçar a diferença em relação à produção rotineira (PRADO, 2004).

É importante enfatizar que o projeto está concluído no momento em que seus objetivos e metas foram atingidos, como também aprovados pelos *stakeholders*. Estes, são os envolvidos no projeto, em outras palavras, corresponde àqueles que têm como impactos ganhos ou perdas provenientes do projeto, são eles, pessoas e/ ou organizações (HELDMAN, 2006). Os *stakeholders* são determinantes na percepção da necessidade de um projeto e na identificação dos objetivos e metas do mesmo, dessa forma, eles impactam na formulação estratégica da organização (PRADO, 2004; PMI, 2008). Na Figura 2.1, os principais *stakeholders* presentes no ambiente das empresas, propostos por Prado (2004):

Figura 2.1: Os *stakeholders* como influência à organização.



Fonte: Prado (2004, p. 30).

Assim como os *stakeholders*, diversos outros aspectos envolvem um projeto, definem-no e se constituem características dos mesmos, estas serão discutidas no próximo tópico.

### 2.1.2 Atributos característicos de um projeto

Os projetos possuem alguns elementos que os caracterizam, sendo comum aos vários tipos de projetos realizados nas diversas organizações, Prado (2004) explicita cinco características:

**Ciclo de vida:** o projeto é composto por etapas, as quais evoluem, e no final resultam em um produto; a quantidade de etapas, a relação entre elas e a duração serão distintas de projeto para projeto.

**Incerteza:** pode ser alta ou baixa; quando envolve um tipo de trabalho que a equipe de projeto já se envolveu antes há baixa incerteza, porém, situações não previstas podem ocorrer. Já quando o projeto é totalmente novo, a incerteza é alta.

Possibilidades de mudanças durante o ciclo de vida do projeto: durante o desenvolvimento do projeto, muitas vezes são necessárias algumas alterações, porém, é também necessário maturidade do gerente do projeto para não aumentar excessivamente o prazo e o custo do projeto.

Aumento do conhecimento com o tempo: quanto mais se desenvolve projetos, mais se conhece o produto e seu processo de realização.

Interfuncionalidade: projeto envolve várias áreas de uma organização; nas fases de planejamento e execução do projeto é fundamental a integração e relacionamento dos departamentos da empresa, sendo, muitas vezes, necessária uma adaptação da estrutura da organização.

Gido e Clements (2011) exploram ainda alguns atributos que auxiliam na definição de projeto e que são também comuns a todos os tipos de projetos, segundo tais autores, os atributos que caracterizam os projetos são:

Objetivo bem estabelecido: resultado almejado, que pode ser, por exemplo, a ampliação de um negócio em determinado prazo. O objetivo é determinado no que se refere ao escopo, cronograma e custo.

Sequência de tarefas independentes: Atividades não repetitivas, mas que se inter-relacionam, e devem ter uma ordem lógica.

Utilização de recursos: Necessários para efetuação e concretização das atividades.

Esquema de tempo determinado: Data de início e previsão de uma data final para conclusão do projeto.

Esforço único: o projeto é considerado atividade única em uma organização.

Cliente: Aquele de onde provem os recursos financeiros necessários à realização do projeto, e aquele que a empresa busca satisfazer.

Grau de incerteza: Incerteza quanto a custos, tempo, obtenção de recursos nos prazos estabelecidos na elaboração que antecede o início do projeto, pois esta se trata de suposição, conjectura esta que ocorrerá sob riscos e acontecimentos inesperados.

Diante do que foi exposto, entende-se que a busca pela concretização do projeto envolve planejamento, uso de recursos, estabelecimento de prazos, custos, escopo, o que remete ao gerenciamento destes fatores, que será diferente para cada tipo de projeto.

### 2.1.3 Tipos de projetos

A tipologia de projetos é assim apresentada por Evaristo e Fenema (1999), podendo ser utilizada em vários locais simultaneamente, desde que em busca dos mesmos objetivos:

**Gestão de projetos tradicional:** se refere ao tipo de projeto mais comum e o mais utilizado na literatura sobre gerenciamento de projetos.

**Programa co-localizado:** nesta tipologia, há vários projetos ocorrendo simultaneamente, todos operacionalmente co-localizados em um único local geográfico. É importante salientar que alguns destes projetos podem ser interdependentes, por possuir objetivos relacionados e compartilhar de resultados, informações, recursos e tecnologia comuns.

**Vários programas co-localizados:** neste caso, a dificuldade aumenta, devido ao distanciamento da localização geográfica dos conjuntos de projetos. Isso pode incorrer em problemas de comunicação, entre os gerentes de projetos e entre os gerentes de programas (se houver); e de distribuição e partilha de recursos, o que exige uma atenção maior.

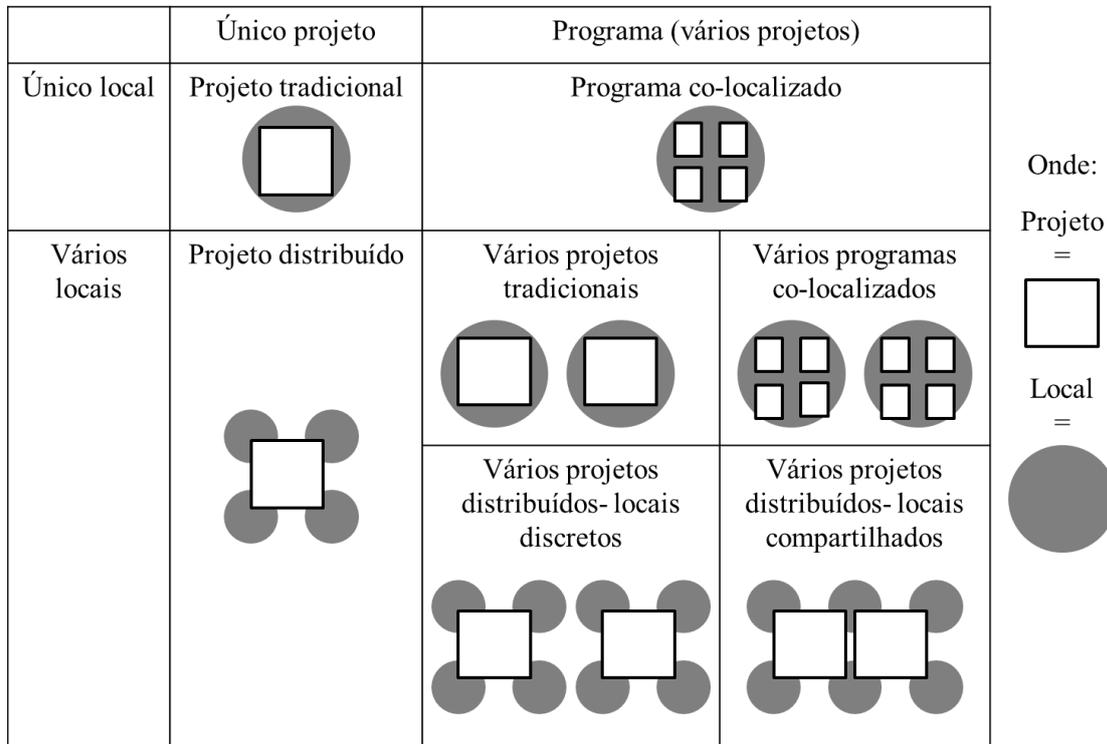
**Vários projetos tradicionais:** este pode representar um subconjunto da tipologia referida acima, diferenciando-se por existir apenas um projeto em cada local. A otimização geral ocorre pela correta partilha de recursos.

**Projetos distribuídos:** neste caso, um único projeto abrange diversos locais. Isto acontece por várias razões, entre elas: escassez ou complementaridade de recursos, custo, conveniência, qualidade e controle/monitoramento das capacidades.

**Vários projetos distribuídos- locais discretos:** este corresponde ao caso de muitos projetos distribuídos como exposto acima, os quais são gerenciados pelo mesmo gerente de projetos. Suas questões-chave são muito semelhantes as dos projetos distribuídos, distinguindo-se por agora o limite tornar-se mais inter-local. Não existe nenhuma suposição feita no que se refere à interdependência entre os projetos, desta forma, as sinergias potenciais não são explicitadas, reconhecidas ou gerenciadas.

**Vários projetos distribuídos- locais compartilhados:** este é o caso geral da categoria anterior. A característica de que alguns projetos são compartilhados simplifica as fronteiras abrangendo esforços sobre as pessoas que podem participar de mais de um projeto ao mesmo tempo, auxiliando no reconhecimento de semelhanças e sinergia entre os projetos.

Figura 2.2: Tipologia de gerenciamento de projetos.



Fonte: Fenema e Evaristo (1999, p. 3).

Os projetos podem ser divididos em diversas tipologias, Prado (2014) as organiza nos seguintes termos organizacionais:

**Administração:** são os projetos que ocorrem com frequência nas organizações, por exemplo, campanha para redução de custos, para mudança da estrutura organizacional.

**Pesquisa e desenvolvimento:** diz respeito aos projetos realizados para desenvolver ou aperfeiçoar um produto, serviço, técnica, processo, metodologia. Um exemplo seria a pesquisa de melhores sabores para os produtos *diet*. Em projetos desse tipo não se sabe com exatidão, no planejamento, o momento e a forma como se finalizará o produto.

**Design:** se incluem neste ponto os projetos de engenharia, vestuário, arquitetura, *softwares*. São projetos que estão inseridos em projetos maiores, como construção, desenvolvimento de um novo produto. A pesquisa e desenvolvimento, muitas vezes antecedem este tipo de projeto. Como exemplos, podem-se citar montagem de um protótipo utilizado para testes em indústrias de equipamentos tecnológicos e estudo arquitetônico para um imóvel.

**Construção:** geralmente esses projetos são provenientes de um projeto de engenharia. São projetos que possuem a execução bem próxima do que foi estabelecido na fase do

planejamento; duram de meses a anos, têm como foco a preocupação com os custos e com fatores de segurança. Construções de um prédio, de uma ponte, de um aeroporto exemplificam esta categoria de projeto.

**Manutenção:** corresponde a projetos que desmontam e reconstróem uma instalação, equipamento ou produto. Exemplos de projeto de manutenção são manutenção de um forno de usina siderúrgica e revisão de navios, aviões.

**Informática:** consistem em projetos de aplicações para computadores, adentrando nesta categoria o desenvolvimento, a aquisição e a implantação de aplicações.

**Desenvolvimento de novos produtos:** trata-se do desenvolvimento de um novo produto ou de alterações em produtos já existentes. Ocorre em empresas que têm uma alta padronização. Pode abranger a pesquisa de mercado, o desenvolvimento do produto e de seu processo produtivo, construção de um novo empreendimento local.

**Eventos:** considerados importantes para o sucesso das organizações, compreendem feira de vestuários, *shows*, congresso e seminários sobre determinada área.

**Instalação de equipamentos:** envolve inúmeras ações, por exemplo, a implantação de equipamentos de automação envolvem operações elétricas, hidráulicas.

**Melhorias:** dizem respeito aos projetos realizados para melhorar os indicadores de desempenhos, podem ocorrer em indústrias, lojas, departamentos; estão relacionadas à redução de custos e aumento de receita, um exemplo é a redução de retrabalho em uma fábrica.

**Marketing:** consiste no plano de vendas realizado por algumas organizações.

**Fiscalização:** as agências do governo (Anatel, Anvisa).

Prado (2004) ainda esclarece que os tipos de projetos distinguem-se no que se refere ao grau de incerteza ao que se pretende produzir, ao tipo de mão-de-obra, nível de tecnologia, pressão por prazos, quantitativo de modificações no escopo, etc. A tabela 2.1 apresenta o cruzamento dos tipos de projetos com os aspectos distintivos deles:

Tabela 2.1- Tipos de projetos

<b>Tipo</b>	<b>Grau de incerteza</b>	<b>Pressão por prazos</b>	<b>Estabilidade do escopo</b>	<b>Nível de tecnologia</b>	<b>Importância do custo</b>
Administrativo	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Baixo
Pesquisa	Alto	Baixa	Baixa	Alto	Baixo
Design	Médio	Média	Média	Alto	Médio
Construção	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Alto
Manutenção	Alto	Alta	Baixa	Baixo	Baixo
Software	Alto	Média	Baixa	Alto	Baixo
Des. Produto	Alto	Alta	Baixa	Alto	Baixo
Eventos	Baixo	Média	Alta	Médio	Médio
Equipamentos	Baixo	Baixa	Alta	Baixo	Baixo
Melhorias	Baixo	Média	Média	Baixo	Médio
Fiscalização	Baixo	Alta	Alta	Baixo	Alta
Marketing	Médio	Alta	Média	Baixo	Baixo

Fonte: Prado (2004, p. 25).

Ainda nos estudos sobre tipologia de projetos, Shenhar e Wideman (1997) afirmam que o bom funcionamento de um projeto depende dos estilos e técnicas do gerenciamento de projetos. Isso explicita a existência de diferentes tipos de projetos, que implica na melhor forma de conduzir cada um. Ou seja, de acordo com suas características intrínsecas, os projetos se subdividem quanto: a natureza do produto e a natureza do trabalho envolvido (SHENHAR; WIDEMAN, 1997).

a) A natureza do produto:

A indicação de um projeto potencial acontece quando se percebe uma necessidade, uma oportunidade, ou ainda uma crise a ser evitada ou amenizada. Desta forma, se for determinado que um projeto deve ser empreendido, ocorrem esforços de planejamento inicial, com a finalidade de se obter uma compreensão da extensão e da natureza do produto do projeto. Esses esforços podem resultar em um produto tangível, como uma nova planta física, infraestrutura ou novos produtos, entre outros; ou em um produto intangível, que possuem um valor de propriedade intelectual, como um *software*, um novo sistema. Isto embasa as seguintes definições:

- Produto tangível: é aquele em que seu principal valor está no artefato físico, é este valor que o distingue de outros produtos.
- Produto intangível: é aquele em que o valor concentra-se na propriedade intelectual. O aspecto primordial consiste na nova informação, o aspecto físico é apenas um veículo para o seu transporte.

b) A natureza do trabalho:

Para que o projeto seja desenvolvido adequadamente é fundamental que haja a concentração nos principais fatores do trabalho envolvido. Dessa maneira, deve-se compreender as habilidades das pessoas envolvidas na realização do trabalho, pois tais pessoas serão selecionadas de acordo com suas competências, as quais são determinantes dos tipos de influência que as pessoas exercerão sobre os projetos.

Sendo assim, no caso de construção de um edifício (projeto tangível) o trabalho é principalmente desenvolvido por trabalhadores que possuam experiência e formação, o que constitui um trabalho manual. Já na concepção de um novo *software* (projeto intangível), o trabalho intelectual predomina, sendo desenvolvido por trabalhadores que possuam não só experiência e treinamento, mas também educação formal. Portanto:

- Trabalho manual: este trabalho é resultado de destreza manual, sendo aperfeiçoado por meio da repetição e da aprendizagem na experiência.
- Trabalho intelectual: corresponde a um trabalho que exige criação de novas ideias, criatividade, imaginação, inteligência e iteratividade, consiste num trabalho de natureza exploratória.

Por meio desta explicação, pode-se entender que os projetos tangíveis se associam apenas ao trabalho artesanal e que os projetos intangíveis estão relacionados ao trabalho intelectual, tal separação é errônea, pois conforme Shenhar e Wideman (1997), para a formação dos tipos de projetos estas naturezas irão interagir de diversos modos.

Desta forma, Shenhar e Wideman (1997) propõe estes tipos de relações na construção de uma matriz 2x2, representada na Figura 2.3:

**Figura 2.3:** Classificação 2x2 Básica de Projetos

<b>Tipos de Trabalhos no projeto</b>	<b>Intelectual</b>	<b>Projeto Tangível-Intelectual</b> Desenvolvimento de um carro com combustível alternativo	<b>Projeto Intangível-Intelectual</b> Desenvolvimento de uma teoria
	<b>Manual</b>	<b>Projeto Tangível-Manual</b> Detalhamento e construção de um prédio	<b>Projeto Intangível-Manual</b> Atualização de um manual de procedimento
		<b>Tangível</b>	<b>Intangível</b>
<b>Tipos de Produtos no projeto</b>			

Fonte: Shenhar, Wideman (1997, pg. 5).

a) Projeto Tangível-Intelectual

Um projeto tangível envolve a criação de um produto novo, que ainda não foi desenvolvido, por isso ele pode ser caro. Este tipo de projeto está associado à lógica linear, porém demanda iterações para alcançar o objetivo final. Como exemplo de projeto tangível-intelectual, o desenvolvimento de um novo automóvel elétrico com combustível alternativo.

b) Projeto Intangível-Intelectual

Este tipo de projeto requer um esforço criativo e não repetitivo para desenvolver uma propriedade intelectual, como um novo plano ou peça de informação. No projeto intangível-intelectual não há nenhuma lógica linear, entretanto, para conclusão satisfatória serão necessárias iterações. Estes projetos são geralmente menos onerosos, contudo, os recursos são altamente imprevisíveis. O desenvolvimento de uma nova teoria constitui um exemplo deste tipo de projeto.

c) Projeto Intangível-Manual

O projeto intangível-manual corresponde à montagem de uma entidade física, cujo valor está no conteúdo e não no produto em si. Geralmente, o projeto envolve a atualização e a cópia a partir de uma versão anterior. Neste tipo de projeto não há nenhuma necessidade de iterações, mas deve fornecer a base para a aprendizagem. Não há necessidade de lógica linear, nem iterações e os requisitos de recursos são previsíveis. Constitui-se exemplo deste tipo de projeto a manutenção de uma planta de produção.

## d) Projeto Tangível-Manual

No projeto tangível- manual há a criação de um artefato físico, resultado de artesanato e de natureza essencialmente repetitiva. Este tipo de projeto está sujeito à lógica linear e curvas de aprendizagem, devido à busca pela produtividade satisfatória na construção do artefato. Em geral, estes projetos são caros, entretanto os recursos são previsíveis e controláveis. Iterações não são necessárias, pois são vistas como improdutivas e/ou como um retrabalho indesejável. O detalhamento e construção de um edifício é um exemplo deste tipo de projeto.

**Figura 2.4:** Classificação 2x2 Básica de Projetos

Tipo de Trabalho no projeto	Intelectual (requer formação)	<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineditismo</li> <li>- Sujeito à lógica linear</li> <li>- Requer interações</li> <li>- Recursos menos previsíveis</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de um novo artefato físico</li> </ul> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novo produto eletrônico</li> </ul>	<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não repetitivo primeiro do seu tipo</li> <li>- Esforço criativo</li> <li>- Recursos imprevisíveis</li> <li>- Exploratório</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de uma nova propriedade intelectual</li> </ul> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novo livro, poema, música, filme, algoritmo, teoria, <i>software</i>.</li> </ul>
	Manual (requer treinamento)	<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito esforço repetitivo</li> <li>- Aplica a lógica linear</li> <li>- Aprendizagem pela experiência</li> <li>- Recursos previsíveis</li> <li>- Custos relativamente altos</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artefato tipicamente físico</li> </ul> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção civil, linha de montagem</li> </ul>	<p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseado em modelos anteriores</li> <li>- Sem interações, apenas correlações</li> <li>- Aprendizagem pela repetição</li> <li>- Requer formato físico apenas para distribuição</li> <li>- Recursos previsíveis</li> <li>- Custos relativamente baixos</li> </ul> <p><b>Resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriedade intelectual</li> </ul> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização de <i>softwares</i>, manual de procedimentos.</li> </ul>
		Tangível  (valor está no artefato)	Intangível  (valor está no conteúdo)
		Tipo de Produto no projeto	

**Fonte:** Shenhar e Wideman (1997, p. 7).

## 2.1.4 Ciclo de vida de um projeto

Como já exposto, os projetos são compostos por uma série de ações. As quais são denominadas de atividades que formam uma cadeia com tarefas predecessoras e tarefas sucessoras a cada uma, originando um final, uma rede de atividades, ao que se denomina de rede de projeto. Normalmente, as atividades de um projeto são agrupadas em fases que, em conjunto, dão origem ao que se pode chamar de ciclo de vida. Este varia de organização para organização, de acordo com seu contexto (NETO, 2011).

### 2.1.4.1 Conceituação do ciclo de vida de um projeto

Conforme o minidicionário Aurélio a palavra ciclo significa uma “1.Série de fenômenos que se sucedem numa ordem determinada. 2.Sequência de fenômenos que se renovam periodicamente.” (FERREIRA, 2010, p. 164). Tais conceitos são partilhados pelo PMI (2008), em que o ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do projeto que ocorrem de forma sequenciada, que algumas vezes se sobrepõem. Os projetos ocorrem de acordo com três fatores determinantes, que são: 1) as necessidades da gestão e controle das empresas envolvidas; 2) a natureza do projeto, e; 3) a área de aplicação do mesmo (PMI, 2008).

Já Prado (2004) é bem objetivo na conceituação do ciclo de vida de um projeto, cujo significado remete aos esforços temporários já explicitados na conceituação de projetos, pois, se é temporário, implica que há o momento de início e de fim, que alude ao ciclo de vida. O ciclo de vida de um projeto possui alguns importantes aspectos a serem ressaltados, ele pode ser documentado por meio da utilização de uma metodologia, pode ser adaptado de acordo com o tipo de organização e suas respectivas particularidades, tem como características primordiais início e fim, porém, suas atividades, ações e entregas acontecem de forma específica a cada projeto realizado, podendo variar muito de projeto para projeto (PMI, 2008).

### 2.1.4.2 Estruturação do ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida de um projeto, como já foi visto, constitui-se uma sequência de atividades diferentes que acontecem em fases (etapas, momentos) também diferentes. Prado (2004) congrega as tarefas de um projeto em três grandes momentos:

**Criação:** começo do projeto, no qual se desenvolvem versões iniciais de produtos e/ou serviços, de orçamentos, de cronogramas. Neste momento há uma equipe já estabelecida com gerente determinado, ambos com uma proposta inicial.

**Desenvolvimento:** detalham-se melhor os documentos iniciais citados no item anterior, além disso, desenvolvem-se e testam-se protótipos.

**Execução:** realiza-se o que foi determinado nos momentos antecedentes.

**Conclusão:** ocorre a entrega do resultado final, a revisão e arquivamento de todos os documentos elaborados no projeto, como também, encerra-se a equipe designada para este projeto.

De acordo com Prado (2004) estes momentos envolvem diferentes esforços de trabalho do pessoal, de recursos (equipamentos necessários, dinheiro, pessoal, entre outros). Diferentes esforços porque em cada etapa certos recursos são utilizados em maior ou menor quantidade.

O PMI (2008) delimita o ciclo de vida do projeto também em quatro etapas:

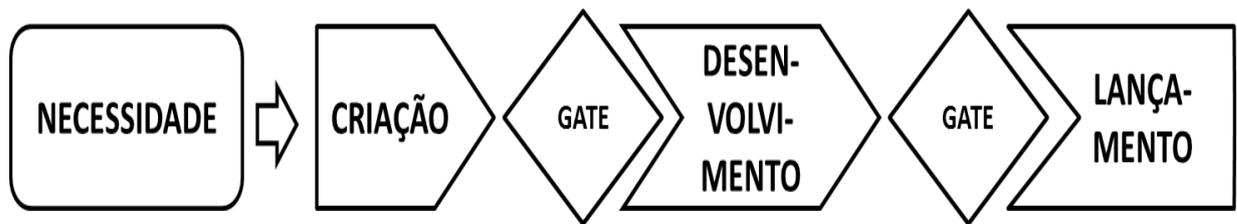
- Início do projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto, e;
- Encerramento do projeto.

Desse modo, percebe-se que no PMI (2008) segue-se a mesma linha de pensamento do ciclo de vida de um projeto desenvolvido por Prado (2004). O PMI (2008) esclarece ainda o fato de que esse ciclo de vida é universal, ou seja, pode ser usado para diferentes tipos de projetos, simples ou complexos, pequenos ou grandes; variam, desta forma, em tamanho e complexidade. Essa estrutura genérica do ciclo de vida auxilia organizações que possuem pouco conhecimento sobre projetos, pouca familiaridade, servindo como uma referência comum. Os esforços de trabalho em cada etapa do ciclo de vida variam: no início, os níveis de custo e de pessoal são baixos, alcançam um valor máximo durante a execução do projeto e reduzem rapidamente mediante finalização do projeto; no início do projeto, riscos, incertezas e influências dos *stakeholders* são maiores, ao longo do ciclo de vida estes fatores impactam menos, e; a capacidade de influenciar as características finais do projeto, sem relevante efeito nos custos, torna-se cada vez menor enquanto o projeto prossegue para sua conclusão (PMI, 2008).

Prado (2004) descreve ainda o ciclo de vida quebrado em fases, que garante a segurança da evolução do projeto, sendo muito significativa a sua utilização para projetos de

altos riscos e que envolvem o uso de muito recurso financeiro. O ciclo de vida quebrado em fases consiste em um processo formal de avaliação de resultados auferidos com a concretização de cada fase do ciclo de vida, além da avaliação, nestas quebras decide-se se inicia ou não a fase posterior. Por isso, este momento é denominado de Gate (ou Portão ou Portal de decisão). Dessa forma, os produtos obtidos ao final de cada fase, que podem ser documentos ou produtos físicos, são usados na quebra do ciclo (Gate) e no início da fase seguinte. Contudo, é importante entender também que esta abordagem também possui suas desvantagens, pois ela cria alguma burocracia, decorrendo no aumento do prazo total. Na Figura 2.5, a abordagem Gate para um projeto de lançamento de um produto, conforme Prado (2004):

Figura 2.5: Quebra de um Projeto em Fases: Lançamento de um Produto



Fonte: Prado (2004, p. 39).

A importância de se compreender o ciclo de vida de um projeto reside no fato de que ele oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido. E a compreensão dos conceitos de projetos, de suas características, de sua importância para o planejamento dos objetivos em alinhamento com as estratégias da organização são essenciais para se obter um excelente processo de gerenciamento de projetos, em que sua realização ocorra da melhor maneira possível para benefício da organização. A próxima seção trata mais especificamente da gestão de projetos.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A organização que busca ser competitiva precisa gerar competências na gestão de seus projetos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

### 2.2.1 Conceituação de gestão de projetos

Gestão, conforme Ferreira (2010), corresponde ao ato ou impacto de gerir. Prado (2004, p. 46) define que “[...]gerenciar um processo qualquer é planejá-lo previamente, acompanhar a sua execução comparando-a com o planejado e corrigir os desvios sempre que necessário”. Kerzner (2006) corrobora com tal definição ao conceituar o gerenciamento de projetos como a realização do planejamento, da programação e do controle de um conjugado de atividades inter-relacionadas de forma a atingir seus objetivos eficazmente, possuindo como resultado almejado o benefício dos integrantes do projeto. Deste modo, é possível visualizar a ação desempenhada na gestão, além de, compreender a consequência desta gestão.

No processo de gerenciamento de projetos ocorre inicialmente a determinação de um plano, para que, posteriormente ele seja executado com a finalidade de se alcançar o objetivo proposto (GIDO; CLEMENTS, 2011). No PMI (2008) salienta-se que o gerenciamento de projetos consiste na aplicação prática das competências, conhecimento, instrumentos e técnicas metodológicas referentes às tarefas do projeto com o propósito de atender as suas condições pré-determinadas.

Constitui-se ainda de suma importância, a diferenciação entre os conceitos de gestão de projetos, programas e portfólios, para completa compreensão a respeito. Conceitos estes tratados por Carneiro e Martens (2012), em que a gestão de projetos enfoca um projeto único e individual; a gestão de programas é mais ampla, pois compreende o gerenciamento de um conjunto de projetos relacionados por um objetivo comum; e, a gestão de portfólio diz respeito à priorização, acréscimo ou eliminação de projetos (CARNEIRO; MARTENS, 2012).

A definição de gestão de projetos estabelecida por Silva Júnior e Feitosa (2012) resume bem o entendimento a respeito de sua conceituação:

[...] um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações do projeto e racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012, p. 211).

Em relação a três aspectos: escopo, prazo e custo, Oliveira *et al.* (2010) salienta que corresponde à tríplice restrição (a esta se soma a qualidade). Então, com a utilização de técnicas e métodos de gestão de projetos, as empresas podem conseguir atender aos prazos, pois têm seu tempo otimizado; podem obter menor custo, devido a um melhor aproveitamento

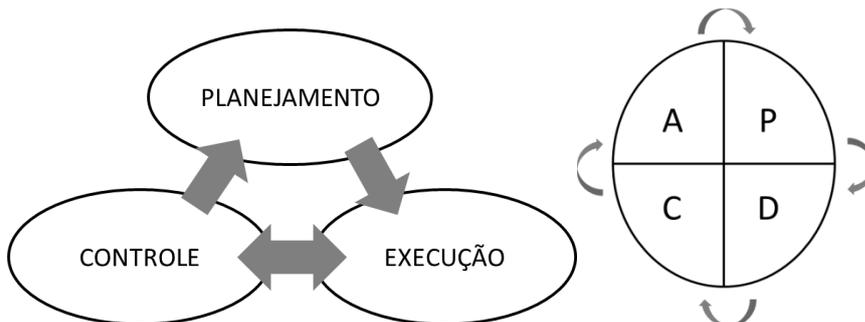
dos recursos disponíveis; e alcançar um alto nível de qualidade, em decorrência da melhor organização dos processos. Diante disso, a possibilidade de que os projetos sejam executados de acordo com os requisitos e orçamento pré-definidos é maior (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

Ademais, o gerenciamento de projetos, segundo Heldman (2006) pode ser definido como um processo que exige várias atividades, entre elas: planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o seu progresso e desempenho. O planejamento se constitui, dessa forma, indispensável no estabelecimento do padrão a ser executado ao longo do ciclo, enfim, do processo do gerenciamento de projetos.

### 2.2.2 Ciclo do gerenciamento de projetos

Como explicitam Silva, Almeida e Belo (2011) o gerenciamento de projetos diz respeito à aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. E, de acordo com Prado (2004) duas grandes escolas são responsáveis por materializar esse processo de gestão de projetos em figuras que demonstram os principais elementos que compõem o ciclo da gestão de projetos:

Figura 2.6: Ciclos de gerenciamento: PMBOK e PDCA



Fonte: Prado (2004, p. 47).

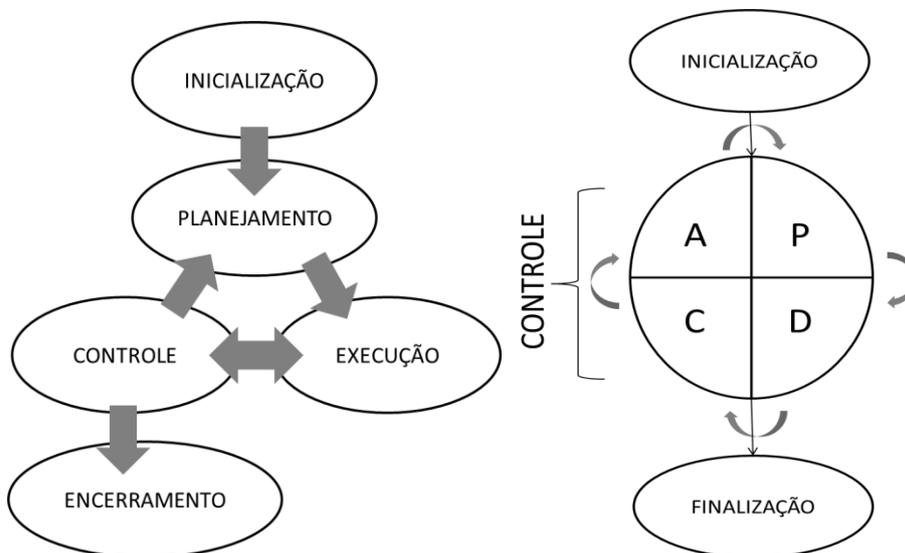
Tabela 2.2: Equivalência dos modelos PMBOK e PDCA.

<b>PMBOK</b>	<b>PDCA</b>
Planejamento	Plan (P)
Execução	Do (D)
Controle	Check (C)
	Action (A)

Fonte: Prado (2004, p. 47).

O modelo PDCA (*Plan, Do, Control e Action*), como se percebe na Figura 2.6 e na tabela 2.2, é um modelo equivalente ao modelo PMBOK do PMI. Segundo Prado (2004) o PDCA foi desenvolvido por Shewhart no ano de 1924, divulgado e melhorado por Deming na década de 70 no Japão. Por sua vez, o modelo PMBOK foi criado pelo Comitê de Padronização do PMI para fins da área de projetos, a primeira versão do modelo foi instituída em 1987. Ambos os modelos possuem ainda como equivalência a inicialização e finalização do projeto.

Figura 2.7: O ciclo do gerenciamento: PMBOK e PDCA.



Fonte: Prado (2004, p. 47).

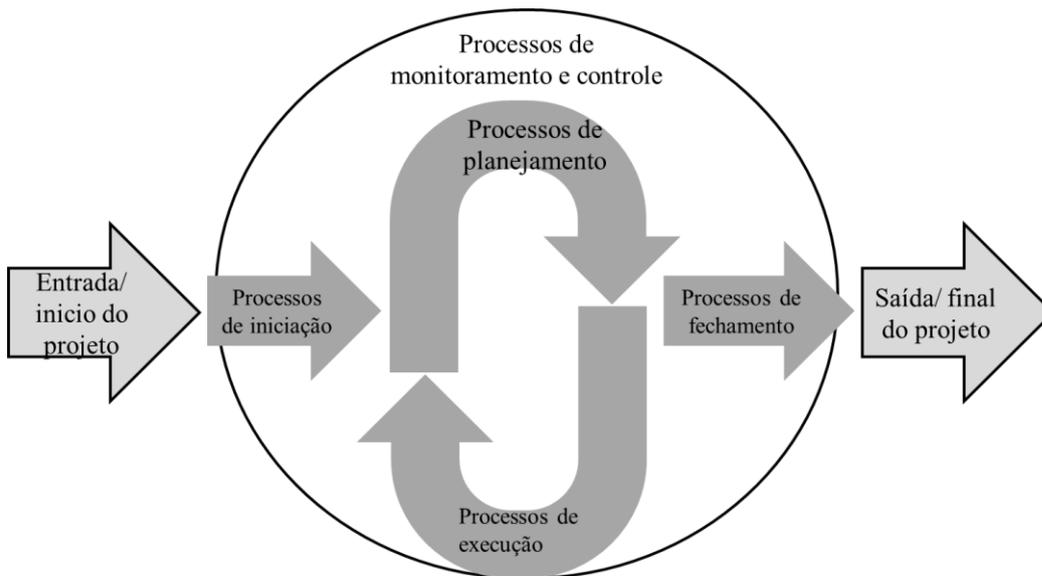
Conforme o PMI (2008) o gerenciamento de projetos é dividido em cinco grupos de processos, independente do tipo de projeto realizado, são eles:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle; e
- Encerramento

É importante salientar que estes grupos de processos estão integrados, remetem à figura do ciclo planejamento-execução-controle e principalmente, que devem se adequar à realidade de cada organização, ou seja, ao seu ambiente interno e externo. Tais afirmações são embasadas pelo próprio significado de processo, que corresponde a um conjunto de ações e

atividades intrínsecas, que ocorrem em busca de um produto, resultado ou serviço preestabelecido. Além disso, um processo é caracterizado por entradas, por instrumentos e técnicas aplicados (processamento) e pelas saídas, ou seja, os resultados (PMI, 2008). A seguir, essa interligação dos grupos de processos de gestão de projetos pode ser visualizada, ao longo do desenvolvimento do projeto essas atividades podem sobrepor-se.

Figura 2.8: Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado de PMI (2008, p. 40).

O grupo de processos de iniciação corresponde aos processos realizados para um novo projeto ou uma nova fase de um projeto em andamento, é nesta etapa que são determinados o escopo inicial e os recursos financeiros iniciais; nesta fase é construído o termo de abertura, com informações sobre o projeto, como: gerente, expectativas, objetivos, metas e previsão de investimento. Os processos de definição do escopo total, de aperfeiçoamento dos objetivos e de desenvolvimento das ações necessárias para alcance dos objetivos se referem ao grupo de processos de planejamento, que pode ter um planejamento adicional, caso necessário; nesta etapa se estabelece o plano de gestão de projetos, os requisitos dele, as sequências de atividades a desempenhar, os recursos necessários, a duração das tarefas, criando-se, desta forma, o cronograma das atividades, que corresponde à organização de todo o sequenciamento de atividades com as entradas e saídas; ainda nesta etapa definem-se os custos, o orçamento, a qualidade, os recursos humanos, e as correspondentes comunicações, planeja-se também a gestão dos riscos e as aquisições.



### 2.2.3 Benefícios do gerenciamento de projetos

A atenção voltada ao gerenciamento de projetos é cada vez maior no ambiente organizacional e acadêmico, isso tem acontecido em virtude do conhecimento de que o conjunto de instrumentos gerenciais utilizados na gestão de projetos é útil para abordar alguns problemas organizacionais de maneira organizada, isto é comprovado por diversos autores (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; SILVA JÚNIOR; LUCIANO, 2010; SANTOS; PASSOS, 2011; LUKOSEVICIUS; FILHO; COSTA, 2007). Em outras palavras, a ascensão no uso da gestão de projetos constitui uma fonte de benefícios às empresas.

Silva Júnior e Feitosa (2012) apontam diversos benefícios auferidos por meio da utilização das técnicas e métodos da gestão de projetos, na qual as empresas podem atingir um alto nível de qualidade, otimizar tempo e recursos, compreender os riscos e ascender a confiança de seus produtos e serviços perante seus clientes/consumidores. A respeito deste aspecto, Gido e Clements (2011) estabelecem como maior benefício da organização que implementa técnicas de gestão de projetos ter um cliente satisfeito, e isso corresponde tanto aos clientes internos do projeto (equipe de funcionários), como também aos fornecedores e clientes/consumidores.

Neto (2011) define o gerenciamento eficaz de projetos como sendo um pilar de apoio para que as organizações possam reduzir seus riscos para execução dos seus investimentos expansões e melhorias na produção. Com a gestão eficaz dos projetos, estes têm grande possibilidade de serem realizados de acordo com as condições e custos propostos, constituindo uma forma de efetivar seus investimentos. Silva Júnior e Feitosa (2012) ainda explicitam que ao alinhar a gestão de projetos com as estratégias do negócio é significativo o aumento da capacidade da organização para atingir o desempenho almejado. Quando a gestão de projetos é vista como uma estratégia funcional, as metas da organização são alcançadas com maior eficácia (COOKE-DAVIES; CRAWFORD; LECHER, 2009; NTLOKOMBINI, 2010; SRIVANNABOON, 2009; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Kerzner (2006) explica mais detalhadamente os benefícios que o gerenciamento de projetos proporciona à organização que passa a utilizá-lo. O autor não só aponta os benefícios, como também, compara a visão que se tinha anteriormente e a que hoje prevalece, devido aos ótimos resultados que as organizações auferiram com o uso da gestão de projetos. Na tabela 2.3, esses benefícios podem ser visualizados:

Tabela 2.3- Benefícios da gestão de projetos

<b>Visão anterior</b>	<b>Visão atual</b>
A gestão de projetos precisará de mais pessoal e aumentará os custos gerais	A gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal
A lucratividade poderá diminuir	A lucratividade irá aumentar
A gestão de projetos aumentará as mudanças de escopo	A gestão de projetos proporcionará melhor controle das mudanças de escopo
A gestão de projetos cria instabilidade na organização e aumenta os conflitos	A gestão de projetos deixa a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional
A gestão de projetos é, na verdade, “colírio nos olhos” para agradar aos clientes	A gestão de projetos permite que se trabalhe em maior proximidade com relação aos clientes
A gestão de projetos irá criar problemas	A gestão de projetos proporciona uma forma de resolver problemas
Somente grandes projetos necessitam de gestão de projetos	Todos os projetos serão beneficiados pela gestão de projetos
A gestão de projetos aumentará os problemas de qualidade	A gestão de projetos aumenta a qualidade
A gestão de projetos criará problemas de autoridade e poder	A gestão de projetos reduz as disputas por fatias de poder
A gestão de projetos põe em evidência a subotimização ao cuidar apenas do projeto	A gestão de projetos permite que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa
A gestão de projetos entrega produtos a um cliente	A gestão de projetos produz soluções
O custo da gestão de projetos pode tornar a empresa não-competitiva	A gestão de projetos fará a empresa progredir

Fonte: Kerzner (2006, p. 28).

Dessa maneira, com tantos benefícios às organizações, é imprescindível pensar a utilização de um gerenciamento de projetos maduro e integrado, como uma estratégia da organização. Ou seja, a gestão de projetos deve ser praticada de forma a alinhar as metas com a estratégia do negócio. E, para aplicação correta do processo de gestão de projetos, na literatura recomenda-se o uso de metodologias de gestão. Este é o tema abordado no próximo tópico.

## 2.3 METODOLOGIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Metodologia significa um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para se alcançar um objetivo, ela demonstra o que deve ser realizado a cada etapa e como deve ser feito (PRADO, 2004). De acordo com Neto (2011) metodologia corresponde a um conjugado de métodos que direcionam para o atingimento de objetivos, que na gestão de projetos, consiste em vários passos a serem realizados com a finalidade de aplicar os processos de gerenciamento corretamente. Isso também é apontado por Silva Júnior e Feitosa (2012), que enfatizam a necessidade de se utilizar uma metodologia em gestão de projetos, com vistas a obter as melhores práticas gerenciais. Essas metodologias auxiliam no gerenciamento, pois constituem guias, políticas, procedimentos, normas e direcionamentos da empresa para alcançar os objetivos almejados (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012). Soeltl (2006) afirma que a metodologia singular em gestão de projetos é o melhor caminho para alcançar o sucesso.

Kerzner (2006) descreve a importância que tem uma metodologia de gestão de projetos para uma organização, pois ela melhora o desempenho na execução dos projetos, cria condições que aumentam a confiança dos clientes e melhoram o relacionamento com eles. Ainda de acordo com o autor, dois benefícios são auferidos com a utilização de uma metodologia de gerenciamento, são eles: 1) o trabalho fluir melhor com poucas alterações dos objetivos, e; 2) os processos serem planejados de forma que gerem o mínimo de distúrbios nas tarefas operacionais da organização.

De acordo com Soeltl (2006) uma metodologia de gerenciamento de projetos aplicada corretamente, proporciona:

- Redução do tempo despendido para realização de uma atividade;
- Diminuição dos custos de desenvolvimento;
- Planejamento bem realizado, com maior possibilidade de alcançar o cronograma previsto;
- Melhor comunicação entre a equipe de trabalho;
- Uso do conhecimento adquirido com as aprendizagens, e;
- Minimização dos riscos do projeto.

As empresas podem optar por desenvolver uma metodologia própria ou adquirir através de empresas de consultoria. Nesta última alternativa, deve-se tomar cuidado para que

a metodologia se adeque à cultura e aos processos de gestão já existentes na organização, pois se não há integração entre estes fatores o processo tende a ser mal sucedido. Logo após a adoção, é importante que haja um treinamento. Conforme se amadurece no uso de uma metodologia específica, fica mais fácil à organização aperfeiçoá-la de acordo com a cultura e clima da empresa (PRADO, 2004). Pois, como explicita Kerzner (2006, p. 103) “as metodologias de gestão de projetos precisam mudar à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial”. E corrobora Soeltl (2006) afirmando que as metodologias devem ser flexíveis no tocante à adequação aos vários projetos empreendidos pela organização.

Kerzner (2006) salienta que a criação e aplicação de uma metodologia não são tarefas fáceis, ele cita alguns erros recorrentes e que prejudicam os processos de gestão da empresa, um dos erros é o desenvolvimento de uma metodologia diferente para cada tipo de projeto, outro, a não integração da metodologia escolhida com as técnicas de gestão utilizadas em um processo conjunto. Soeltl (2006) salienta que uma metodologia é apenas um pedaço de papel, se seus direcionamentos não estiverem em conformidade com a cultura da organização, tal metodologia não terá aceitação e aos poucos deixará de ser aplicada. Portanto, ela deve estar de acordo com a estratégia organizacional para que contribua para maior eficiência, qualidade e produtividade nos projetos (SILVA; ALMEIDA; BELO, 2011). A seguir, serão abordadas duas metodologias de gestão de projetos: PMBOK e MEPCP. A primeira possui um contexto mais universal e a segunda se refere ao contexto das empresas brasileiras.

### 2.3.1 PMBOK

Para explicar sobre a metodologia PMBOK, é importante explicar sobre sua origem. De acordo com Neto (2011) o PMBOK foi criado pelo PMI, esta sigla é proveniente da expressão *Project Management Institute*, ou Instituto de Gerenciamento de Projetos, tal instituto é voltado especificamente para a gestão de projetos e não possui fins lucrativos. O PMI possui sede na Filadélfia, Estados Unidos. A instituição foi criada em 1969, e na atualidade atinge mais de 160 países e possui mais de trezentos mil participantes em todo o mundo provenientes de diversas áreas de atuação. Conforme o site do PMI, a instituição tem como principal objetivo promover a gestão de projetos para todo o mundo de maneira padronizada, para isso, o instituto busca aumentar o sucesso das organizações, contribuir para as carreiras profissionais e tornar a profissão cada vez mais madura. A metodologia PMBOK-

*Project Management Body of Knowledge* ou Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, se constitui o principal produto do PMI (NETO, 2011).

O *Guia PMBOK®* consiste em um conhecimento padrão na área de gerenciamento de projetos desenvolvido pelo PMI, a partir das boas práticas reconhecidas dos profissionais de gestão de projetos que foram fundamentais para evolução da área (PMI, 2008). Conforme Ferreira (2010) padrão corresponde a um modelo que serve de base ou norma para avaliação, medida e realização de determinada tarefa, portanto, a metodologia PMBOK corresponde a um documento formal, que dispõe de normas, técnicas, métodos e práticas determinadas. Desse modo, o PMBOK se constitui uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos.

Como afirma Neto (2011) o PMBOK é um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos e funciona como um repositório de técnicas e instrumentos de gestão de projetos, os quais são aplicados conforme o projeto evolui e avança em suas etapas. O próprio *Guia PMBOK®* deixa claro que as suas consideradas boas práticas não devem ser igualmente aplicadas em todos os tipos de projetos, cabe à organização, ao gerente e à equipe de projetos estabelecerem o que será adequado para cada projeto realizado. A metodologia ainda traz a tona os significados de “amplamente reconhecido” e de “boas práticas”. Os quais, respectivamente, dizem respeito a: o conhecimento descrito é aplicável a grande parte dos projetos, havendo uma aceitação quanto ao seu valor e utilidade; e, há um consenso de que o uso dos métodos e normas descritos aumentam as chances de sucesso dos projetos (PMI, 2008).

O *Guia PMBOK®* baseia-se em nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, descreve as áreas, organiza os processos de gerenciamento de projetos, define as entradas, os instrumentos e técnicas utilizados no processamento e as saídas de cada área. As áreas de conhecimento exploradas na metodologia são (PMI, 2008):

Gerenciamento de integração do projeto: discute sobre os processos e tarefas que integram os vários fatores do gerenciamento de projetos, como o desenvolvimento do termo de abertura; desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto; orientação e gestão da execução do projeto; monitoramento do trabalho; realização do controle integrado de mudanças, pois tudo está interligado; e encerramento do projeto.

Gerenciamento do escopo do projeto: apresenta os processos referentes à segurança de que o projeto inclua apenas o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso. O que

inclui coleta de requisitos, determinação do escopo, criação da estrutura analítica do projeto (EAP), verificação e controle do escopo.

Gerenciamento de tempo do projeto: nesta área de conhecimento de gestão de projetos os processos correspondentes à finalização do projeto no prazo correto, o que inclui definição das tarefas, sequenciamento das mesmas, estimação dos recursos necessários para as atividades, estimação das durações, desenvolvimento e controle do cronograma.

Gerenciamento de custos do projeto: aqui se determinam os custos, que estejam de acordo com a disponibilidade da organização, de forma que o projeto seja concluído conforme o orçamento aprovado. Nesta área são estimados os custos, determinado o orçamento e controlados os custos.

Gerenciamento de qualidade do projeto: são descritos os processos envolvidos para se alcançar os requisitos de qualidade especificados. Estes processos incluem: planejamento da qualidade, controle e garantia da qualidade.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto: discute sobre os processos de planejamento de recursos humanos, contratação ou mobilização da equipe do projeto, desenvolvimento e gestão da equipe do projeto.

Gerenciamento das comunicações do projeto: corresponde aos processos de identificação das partes interessadas e gerenciamento de suas expectativas, planejamento das comunicações, o que inclui geração, coleta, distribuição, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma adequada e fundamental ao projeto e acompanhamento de desempenho.

Gerenciamento de riscos do projeto: essa fase é fundamental, pois os riscos são acontecimentos que podem atrasar ou impactar o projeto de forma que se necessite mudar, por isso, inclui planejamento do gerenciamento de riscos, identificação de riscos, análise qualitativa e quantitativa de riscos, planejamento de respostas aos riscos e monitoramento/controlado dos riscos.

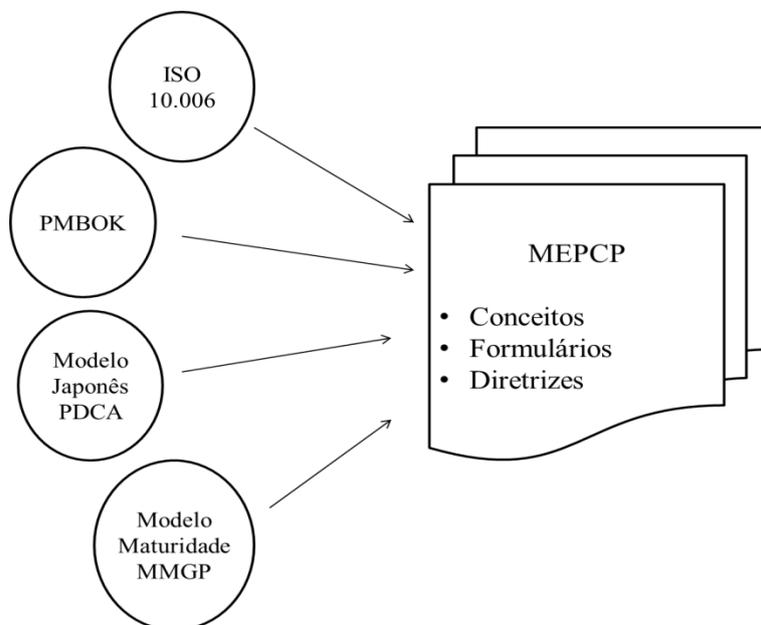
Gerenciamento de aquisições do projeto: apresenta os processos relativos à compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados para o projeto, isto inclui planejamento das aquisições, condução, administração e encerramento das mesmas.

Desse modo, todos os processos envolvidos em cada área de conhecimento de gerenciamento de projetos são estudados, planejados, avaliados com vistas a aumentar a capacidade da organização em conseguir sucesso em cada projeto empreendido em benefício da empresa.

### 2.3.2 MEPCP

A metodologia MEPCP® foi desenvolvida pelo professor Darci Prado, com base no ciclo PDCA e na metodologia PMBOK®. A criação desta metodologia teve como objetivo uma adequação ao contexto das organizações brasileiras, que segundo o autor buscam implantar e aplicar uma gestão de projetos de uma forma mais simples e rápida (PRADO, 2004). Os elementos que compõem a metodologia MEPCP podem ser visualizados na figura 2.10.

Figura 2.10: Concepção da MEPCP ®.



Fonte: Prado (2004, p. 76).

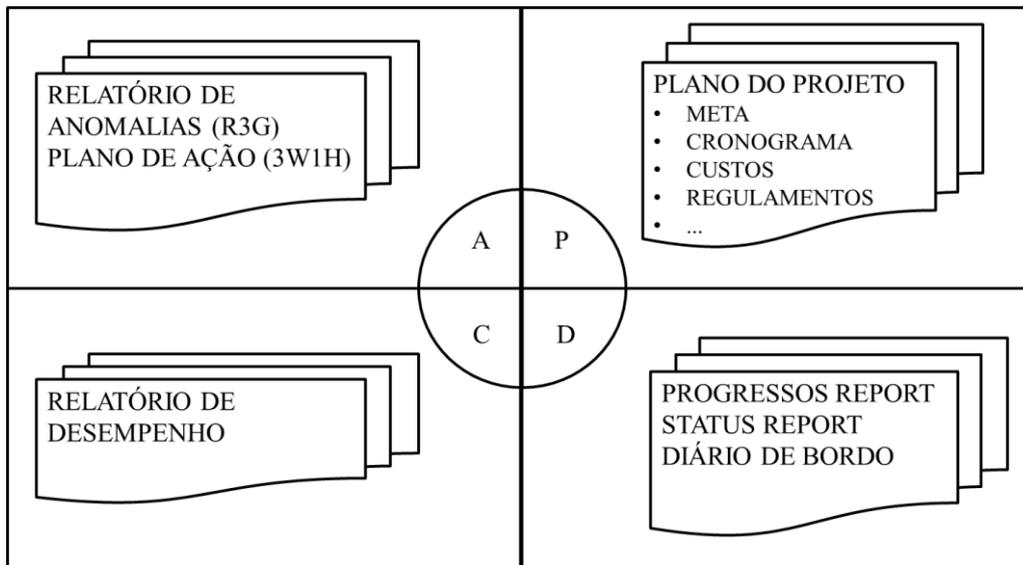
A metodologia MEPCP, segundo Prado (2004), objetiva:

- Abordar o tema gestão de projetos de maneira simples, porém, completa;
- Flexibilizar a utilização, que possibilite fácil adequação;
- Aderir ao PMBOK e à norma ISO 10.006;
- Basear-se no PDCA, e;
- Ser aplicada de acordo com o nível de maturidade da organização.

De acordo com Prado (2004) a metodologia MEPCP® ocorre em todo o processo de gerenciamento de projetos desde a inicialização até o encerramento, passando pelo planejamento, execução e controle (checagem e ação, caso haja anomalia) que abarcam as

várias áreas de atuação gerencial, estas, segundo Prado (2004) são meta, escopo, tempo, recursos, custo, qualidade, RH, comunicações, risco, aquisições, regulamentos, SMS (segurança, meio ambiente e saúde), estratégia e integração. As ações gerenciais são resultado da experiência do gerente de projetos e de sua equipe, e, são suportadas, principalmente, por documentos específicos, alguns destes na figura 2.11 no ciclo do PDCA (PRADO, 2004).

Figura 2.11: Alguns documentos da MEPCP® no “giro do PDCA”.



Fonte: Prado (2004, p. 80).

Como explicitam Bouer e Carvalho (2005) o estudo e inserção de uma metodologia de gestão de projetos em uma organização são fundamentais para que a mesma consiga amadurecer no gerenciamento de projetos, e não só isso, os autores ainda apontam a utilização de uma metodologia como característica diferenciadora das organizações que já possuem maturidade na gestão de projetos, que será o tópico tratado a seguir.

## 2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O desenvolvimento de sistemas e processos maduros possibilita que as atividades sejam estabelecidas de forma a causarem o mínimo de problemas para a organização, pois apoia e dirige a estratégia do negócio da empresa (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

### 2.4.1 Conceituação de maturidade em gerenciamento de projetos

O significado de maturidade deriva do estado ou condição de maduro e desenvolvido (FERREIRA, 2010). No sentido de que se está no momento de produzir o resultado ou negócio que se almeja. De acordo com Santos e Martins (2008) maturidade se refere ao desenvolvimento total ou em ótimas condições, sendo responsável por possibilitar à organização um entendimento e domínio, através dos quais é possível que ela visualize como acontece o sucesso, como também, as abordagens para corrigir ou prever problemas.

Na gestão de projetos, a maturidade é definida como a indicação do nível de habilidade da organização para gerenciar projetos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012). Ainda segundo os autores, esta indicação serve para auxiliar no incremento do seu desempenho; pois a organização passa a conhecer suas ações realizadas, de forma a identificar seus erros e acertos, como também, compreender o que deve ser feito para melhorar o gerenciamento de seus projetos.

Neto (2011) explicita que a maturidade na gestão de projetos tem uma relação direta com a capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos. Essa capacidade pode ser desenvolvida, pois a maturidade constitui-se um processo de adquirir competências no decorrer do tempo, de forma gradual. Nesse sentido, no ambiente empresarial, a maturidade é construída por meio do planejamento e da tomada de decisões a serem efetuadas com a finalidade de aperfeiçoar os processos da organização. Percebe-se assim, que a organização encontra um caminho que a conduz ao atingimento dos seus objetivos (RABECHINI JR.; PÊSSOA, 2005).

Kerzner (2006, p. 45) assim conceitua maturidade: “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.” Ou seja, a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos diz respeito à habilidade, à competência desenvolvida pela organização na seleção e gestão de projetos atentando a seus objetivos e estratégias, tendo como efeito de tal processo o sucesso (LUKOSEVICIUS; FILHO; COSTA, 2007).

Segundo Cookie-Davies (2004) e Pereira (2007) não há um consenso na conceituação de maturidade na gestão de projetos entre os autores da área. Sendo importante, porém, salientar que eles concordam em alguns pontos, pois veem a maturidade no gerenciamento de projetos como uma reflexão da busca dos objetivos da organização, que ocorre por meio da melhoria contínua em gestão de projetos. Nesse aspecto, Vergopia (2008) é bem claro ao enfatizar que a maturidade em gestão de projetos corresponde à medida que uma organização

obtem a entrega de um projeto de maneira consistente, no sentido de ele resultar de um processo pensado e planejado de acordo com a estratégia da organização. Soeltl (2006) corrobora com tal afirmação, ao descrever que quando as empresas desenvolvem processos maduros, as atividades são executadas com o mínimo de modificações de escopos, além de, causarem o mínimo de problemas para a estratégia organizacional. Desse modo, buscar competência em gerenciamento de projetos é essencial para empresas competitivas (SOELTL, 2006). Portanto, é imprescindível o entendimento dos aspectos que envolvem a maturidade em gerenciamento de projetos, o que será visto a seguir.

#### 2.4.2 Características da maturidade em gestão de projetos

Silva Júnior e Luciano (2010), em suas pesquisas sobre maturidade em gerenciamento de projetos, estabeleceram treze fatores críticos para que ela aconteça, são eles:

- Envolvimento dos *stakeholders* organizacionais;
- Realização de *benchmarking* com empresas com GP mais desenvolvida;
- Gestão eficiente dos recursos disponíveis;
- Atendimento dos objetivos estabelecidos para o projeto;
- Posse de sistema informatizado para a GP;
- Criação do cargo de gerente de projetos (PMO);
- Incentivo ao aumento do conhecimento e habilidades em GP;
- Criação de metodologias de GP;
- Gerente de projetos com autonomia;
- Utilização efetiva das metodologias determinadas;
- Envolvimento e interesse da Alta Administração;
- Obtenção de patrocínio efetivo aos projetos, e;
- Investimento em comunicação e relacionamentos interpessoais efetivos.

É importante salientar que estes fatores são intrínsecos ao gerenciamento de projetos, contudo, ocorrem de diferentes formas, dependendo da organização. Pois, como afirma Kerzner (2006, p. 45): “É importante compreender que todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade, e que se trata de um processo que deve preceder a excelência”.

Todas as organizações podem atingir algum nível de maturidade em gestão de projetos, isso pode ocorrer em apenas um departamento, uma área funcional ou em todas as áreas da empresa. Contudo, isto não ocorre em curto prazo, nem tampouco, tem-se a determinação do tempo exato em que se atinge a maturidade. O que dependerá de uma série de fatores, como, por exemplo, mudanças de estrutura, modificação de regras de conduta, contratação de profissionais especialistas, adequação das instalações existentes, entre outros aspectos (KERZNER, 2006; LUKOSEVICIUS; FILHO; COSTA, 2007; NASCIMENTO *et al.*, 2011; NETO, 2011). Em suma, os autores compartilham e concordam a respeito da importância da maturidade organizacional em gestão de projetos e seus benefícios para a conclusão bem sucedida dos projetos, ou seja, para o alcance dos resultados pretendidos.

#### 2.4.3 Benefícios da maturidade em gerenciamento de projetos

Kerzner (2006) aponta dois benefícios auferidos quando a organização desenvolve seus processos maduros: 1) as atividades no trabalho acontecem com poucas mudanças no escopo e 2) os processos são estabelecidos de forma a gerar o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa. Tessaro, Domenico e Basso (2010) também descrevem algumas melhorias obtidas por uma organização madura em gestão de projetos, em que estas não impactam apenas as condições financeiras da empresa, como também, atingem positivamente a aceitação de um conjunto de práticas. Tais práticas, ao serem incorporadas, propiciam administração, visibilidade e fortalecimento da estratégia em ação determinada pela empresa; isso porque todos da equipe sabem o que está sendo realizado no projeto, envolvem-se e se sentem participantes de todo o processo (TESSARO; DOMENICO; BASSO, 2010).

Conforme Soeltl (2006) o conceito de maturidade em processos surgiu do movimento de Gerenciamento da Qualidade Total (GQT), que consiste na utilização de técnicas de controle estatístico de processo. Com o uso de tal ferramenta, percebeu-se que ascendendo em maturidade em qualquer processo, os resultados são: diminuição da variabilidade referente aos processos, pois a organização compreende quais atividades auxiliam e permitem acertos a se repetir em outros projetos; e aumento do desempenho dos processos, pois passam a ser embasados num planejamento que os antecede.

Tendo em vista a importância da maturidade em gerenciamento de projetos para as organizações, diversos modelos foram estabelecidos para se quantificar numericamente os níveis de maturidade.

#### 2.4.4 Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

Na área de gestão de projetos, o conceito e implicações de maturidade são apresentados mediante os modelos evolutivos de maturidade (CARNEIRO; MARTENS, 2012). Bouer e Carvalho (2005) compartilham deste pensamento, acrescentando que o estudo e desenvolvimento destes modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são realizados para apoiar e dirigir as estratégias de gestão de projetos. Como os modelos de maturidade estão relacionados às estratégias da organização, eles tornam-se cada vez mais procurados por organizações, entidades normativas, pesquisadores, consultores; e não só isso, esses modelos vão sendo aperfeiçoados por meio da criação de normas e modelos de referência com propósito de desenvolver suas correspondentes competências (BOUER; CARVALHO, 2005; COSTA; RAMOS, 2013).

Os modelos de maturidade em gestão de projetos surgiram a partir da década de 1990, a criação desses modelos tinha como intuito mensurar e melhorar a habilidade da organização na execução de cada processo do projeto (KERZNER, 2001; PRADO, 2004; SOELTL, 2006; NASCIMENTO *et al.*, 2011; SANTOS; PASSOS, 2011; COSTA; RAMOS, 2013). Silva e Faria (2006) destacam muito bem a razão da criação dos modelos de maturidade, segundo os autores tais modelos foram estabelecidos para saber em que estágio se encontra a gestão de projetos de uma determinada empresa. Souza *et al.* (2012) descrevem que as definições dos modelos de avaliação da maturidade no gerenciamento de projetos tiveram origem a partir dos embasamentos da qualidade total, isto ocorreu por causa da relação direta com a melhoria contínua.

A conceituação de modelo de maturidade passa por duas perspectivas, conforme Neto (2011), a primeira é a de que um modelo de avaliação de maturidade em projetos se constitui um mecanismo que possibilita a quantificação numérica da habilidade da organização em gerenciar seus projetos. A segunda perspectiva se refere à representação que tem o modelo de maturidade no tocante ao modo como a gestão de projetos deve evoluir no decorrer do tempo. Neste sentido, a passagem de conhecimento a cada projeto realizado, de projeto a projeto e para a organização em sua totalidade é essencial.

O conceito de modelo de maturidade na gestão de projetos perpassa ainda outros aspectos, Costa e Ramos (2013) enfatizam que ele é aquele que aponta as trilhas já demarcadas, por meio das quais as organizações deveriam passar, como também, os marcos a serem alcançados logo após, em busca de conseguir resultados mais previsíveis e efetivos no

gerenciamento de projetos. Neste sentido, Neto (2011) esclarece que a busca de técnicas e práticas de gerenciamento de projetos pode elucidar que as organizações procuram conhecer, aprender e disseminar as informações, tal processo pode também ser entendido por modelo de maturidade.

Alguns autores associam os modelos de maturidade de projetos ao sucesso e à excelência na gestão de projetos, Kerzner (2006) e Santos e Martins (2008) defendem a ideia de que os modelos de maturidade servem como guia para evolução em direção a excelência de empreendimentos e projetos. Tal evolução ocorre independente do tipo de projeto, pois os modelos de maturidade buscam identificar o nível de maturidade atual da organização e preparar a estrutura através da qual a organização possa se desenvolver, apreendendo novas competências, tendo assim, maior possibilidade de sucesso dos projetos.

Como explicam Englund, Graham e Dinsmore (2003) os modelos de maturidade são um meio que as organizações possuem para avaliar qual a sua situação atual, e qual o caminho que a mesma deve percorrer para amadurecer seus processos na gestão de projetos. Ou seja, como argumentam Nascimento *et al.* (2011) os modelos de maturidade têm a função de integrar, avaliar e melhorar as práticas da gestão de projetos com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional. Os modelos são representados por formulários de avaliação com gerentes, cujos resultados servem como um relatório dos pontos principais de gerenciamento de projetos, em outras palavras, serve como um diagnóstico, através do qual a empresa pode se apoiar traçando diretrizes em prol de um aperfeiçoamento na gestão de projetos.

A afirmação de Prado (2008) resume bem o significado de modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, o qual consiste em um padrão que estabelece etapas pré-definidas, possibilita avaliações e melhorias. E, remetem Costa e Ramos (2013) aos aspectos observados no planejamento e execução de projetos, explicitando que um modelo de maturidade é um referencial utilizado para analisar a capacidade de seus processos no alcance dos objetivos e identificar os pontos que precisam ser melhorados no que tange à produtividade, qualidade, custos, e controle/ monitoramento da melhoria contínua dos processos organizacionais.

#### 2.4.4.1 Benefícios dos modelos de maturidade

Como já foi exposto, à medida que a gestão de projetos participa cada vez mais do cotidiano das organizações, torna-se imprescindível reconhecer os benefícios oriundos desta gestão organizada e madura. Os positivos efeitos gerados por esse tipo de sistemática nas

organizações é foco de várias pesquisas na atualidade; e, objetiva validar a inserção ou a revisão dessas práticas de gestão nas empresas (COSTA; RAMOS, 2013).

Os benefícios e contribuições advindos da utilização de um modelo de maturidade são destacados por vários autores da área, Lukosevicius, Filho e Costa (2007), por exemplo, enfatizam o papel dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, pois os mesmos permitem a realização de *benchmarking* das práticas de gestão de projetos utilizadas pela organização. Ou seja, são modelos comparativos que colocam em pauta as práticas da organização em contrapartida às consideradas melhores práticas. Portanto, quanto mais o modelo se aproxima da realidade, mais eficiente e coeso será o modelo.

Soeltl (2006) descreve que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são benéficos para as organizações, porque podem ser usados para ajudar na melhoria e inovação dos processos de gerenciamento de produtos, dessa forma, impactando em seu desenvolvimento. Para que ocorra esse desenvolvimento, os objetivos da gestão de projetos devem estar alinhados com as estratégias da organização, fortalecendo a grande contribuição dos modelos de maturidade. Esta, segundo Santos e Martins (2008), está na formação de uma base, através da qual a gestão de projetos, de acordo com seu domínio e área de atuação, amadurece e cresce se estiver alinhada à estratégia organizacional.

Ademais, mais do que compreender o nível de maturidade em que a organização se encontra, a empresa pode, por meio da análise deste nível, estabelecer os objetivos, atividades e mudanças na cultura necessárias à implantação do gerenciamento de projetos (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003). Desse modo, é benéfico entender como estratégia da organização a utilização de um gerenciamento de projetos maduro, integrado, que direcione a empresa a transformações e que dê subsídios e apoio para novas buscas de técnicas em prol de uma melhoria continuada (COSTA; RAMOS, 2013). Pois, como afirma Bautista (2006), os níveis mais altos de maturidade proporcionam benefícios aos modelos de decisão, entre os quais se pode citar: maior disponibilidade de dados e informações documentais relativos ao projeto, melhor comunicação entre os *stakeholders*, maior grau de conscientização para tomada de decisão e para seus efeitos, alinhamento e coordenação dos objetivos dos projetos com os da organização e melhor gestão de mudanças no processo.

#### 2.4.4.2 Principais modelos de maturidade

Neverauskas e Raialaite (2013) traçam um panorama dos modelos de maturidade, especificando alguns aspectos que os diferenciam e alguns fatores que eles têm em comum. Entre os aspectos diferenciadores: definição de “maturidade” na estrutura do modelo, áreas do conhecimento utilizadas, quantidades de níveis nos modelos e o alcance do modelo de maturidade. Já como aspectos equivalentes: os modelos são resultados de uma tentativa de criar algo novo, original e superior na busca de soluções de problemas, a maioria deles possui 5 níveis de maturidade, o último nível corresponde a uma organização madura em gestão de projetos.

Souza *et al.* (2012) descrevem que geralmente os modelos baseiam-se no uso de cinco níveis de evolução, e acrescentam que a evolução é representada graficamente por degraus, em que cada degrau representa uma fase da maturação que a organização alcança gradativamente. Dos vários modelos teóricos absorvidos pelas empresas, neste trabalho destacam-se o CMM, OPM3 e PMMM, que correspondem aos próximos tópicos em estudo.

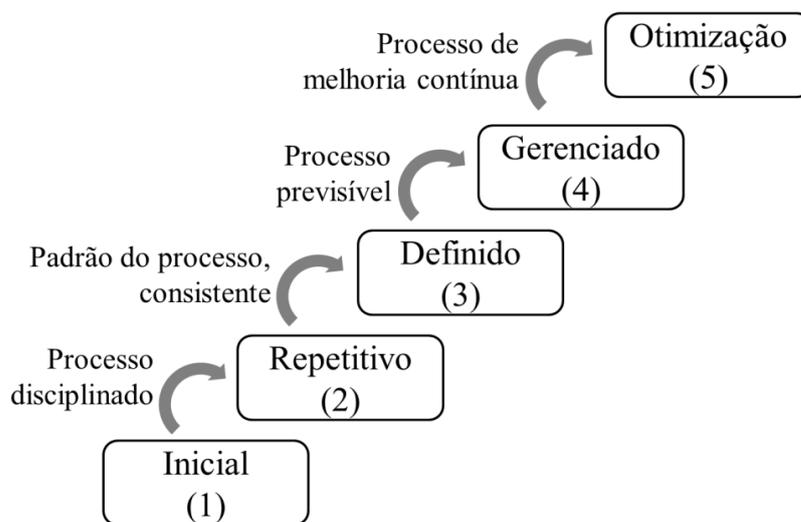
##### 2.4.4.2.1 CMM

O *Capability Maturity Model* (CMM) foi o primeiro modelo de maturidade a ser desenvolvido. Tal modelo foi criado pela *Carnegie Mellon University* em parceria com a *SEI-Software Engineering Institute*, portanto, consiste em um modelo designado para as áreas de desenvolvimento e de engenharia de *software*. De acordo com Bouer e Carvalho (2005) a versão integral do CMM foi publicada em 1993.

Weber *et al.* (1991) conceituam o CMM, como sendo uma estrutura responsável por descrever os componentes de um processo de *software* efetivo; além de, apresentar um caminho de melhoria gradual, um processo de amadurecimento que ocorre de forma disciplinada. O CMM aborda práticas de planejamento, desenvolvimento de *software* de gerenciamento, manutenção e engenharia. O modelo expõe práticas chave, a serem realizadas pelas organizações, aumentando assim, a capacidade das mesmas para atender as metas do cronograma, custo, prazo, funcionalidade e qualidade dos produtos. Esse modelo, portanto, proporciona às organizações diretrizes que as conduzem a avaliações do nível de maturidade, como também, da capacidade em gestão de projetos de *software*.

É importante salientar que o modelo CMM serviu como referência para todos os outros modelos de maturidade desenvolvidos posteriormente (Soeiltl, 2006). Talvez, por isso, a maioria dos modelos possui 5 níveis para se alcançar o mais alto nível maturidade. O CMM, especificamente, possui os seguintes níveis de maturidade: 1. Nível inicial; 2. Nível repetitivo; 3. Nível definido; 4. Nível gerenciado, e; 5. Nível de otimização. Abaixo, a figura 2.12 explicita os cinco níveis de maturidade do CMM.

Figura 2.12: Os cinco níveis de maturidade do processo de *software*.



Fonte: Weber (1991, p. 12).

Cada nível de maturidade abarca um conjunto de metas de processos, que quando satisfeitas, garantem uma fase importante do processo. O alcance de cada nível superior representa um aumento da capacidade do processo da organização. No nível 1- inicial, a organização não possui um ambiente estável para criação e sustentação de *softwares*, o planejamento ocorre de maneira ineficaz, a previsibilidade do desempenho depende apenas do gestor e de sua equipe, ao invés de depender da capacidade organizacional. No nível 2- repetitivo, a organização já possui políticas e procedimentos de gestão de projetos de *software* determinados, ou seja, há um padrão, processos que deram certo anteriormente, podem ser repetidos. O nível 3- definido, configura-se como um processo padrão de desenvolvimento e manutenção de *software* já documentado, há uma integração coerente entre os processos de gerenciamento e engenharia de *software*; há um amplo programa de treinamento para equipes e gestores; a capacidade da organização é baseada em entendimento comum dos processos, atividades e responsabilidade em um processo definido. No nível 4- gerenciado, a organização

determina metas quantitativas no que se refere à qualidade para os produtos e processos de *software*, estabelece limites quantitativos, que permitem correções; os produtos de *software* são de alta qualidade e há uma alta previsibilidade. O nível de otimização, o nível 5, compreende uma organização focada na melhoria contínua dos seus processos, ela pode identificar seus pontos fracos e fortalecê-los, ou seja, a empresa trabalha sobre as causas dos defeitos para não repetí-los; está em contínuo esforço para aumentar a capacidade dos processos, e investe em tecnologias e métodos para obter avanços incrementais no processo existente, como também, inovações (CMMI, 2002).

Como mencionam Souza *et al.* (2012) o CMM tem sido sempre aperfeiçoado e atualizado. Atualmente, ele é conhecido por *Capability Maturity Model Integration* (CMMI). Este resultou de um conjunto de esforços para integrar os vários modelos existentes de maturidade, que deixavam as organizações confusas na questão de qual modelo utilizar. Desta forma, o CMMI construiu uma estrutura que comporta diversas disciplinas de forma coesa e integrada, servindo para diversas organizações. O modelo oferece uma estrutura com a qual a organização pode avaliar sua maturidade organizacional, determinar prioridades de melhoria e inserir estas melhorias (CMMI, 2002).

#### 2.4.4.2.2 OPM3

O *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) e é resultado de informações de gestores de projetos e consultores, de 27 modelos de maturidade reunidos e organizados em um período de 6 anos, além de, ser consistente com a metodologia de gestão de projetos do PMI já explanada neste trabalho: o PMBOK (PMI, 2003). O OPM3 é mais um dos padrões universais propostos pelo PMI, que buscam levar à excelência a prática de gerenciamento de projetos. O modelo objetiva fornecer uma maneira de as organizações entenderem os processos de gestão de projetos e mensurarem sua maturidade por meio de um conjunto amplo e abrangente das consideradas melhores práticas de gestão de projetos. Ele é projetado para auxiliar as organizações a alinhar suas atividades de projetos com a estratégia global do negócio da empresa.

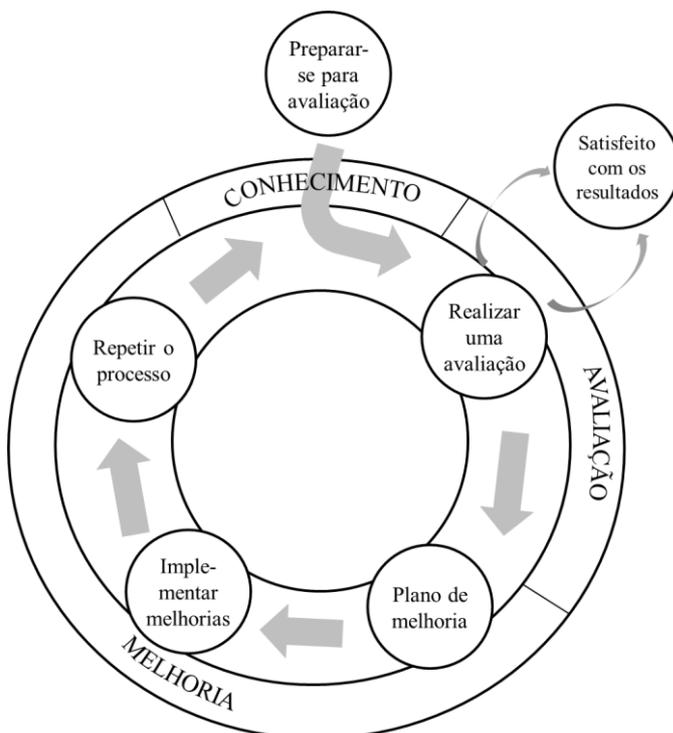
O OPM3 consiste em um modelo de maturidade que descreve um processo através do qual uma organização pode alcançar um conjunto de capacidades, atingir um estado organizacional mais evoluído, dessa forma, gerando uma organização mais madura no que se

refere a projetos, programas e portfólio. A seguir as consideradas melhores práticas pelo OPM3 (PMI, 2003):

- Desenvolvimento de estruturas de gerenciamento adequadas;
- Padronização e integração dos processos;
- Uso de medidas de desempenho;
- Controle e melhoria contínua dos processos;
- Desenvolvimento de compromisso com a gestão de projetos;
- Priorização do alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional;
- Utilização de critérios de sucesso para continuar ou finalizar projetos;
- Desenvolvimento de competências do pessoal de gestão de projetos;
- Alocação de recursos para os projetos, e;
- Melhoria do trabalho em equipe.

Para que o modelo OPM3 seja aplicado em uma organização, três elementos são imprescindíveis, de acordo com PMI (2003), são eles: conhecimento, avaliação e melhoria, os quais podem ser visualizados na figura 2.13 que representa o processo do modelo de maturidade OPM3.

Figura 2.13: Ciclo OPM3



Fonte: PMI (2003, p.7).

Conhecimento (*knowledge*): o OPM3 está associado ao PMBOK, ou seja, esta norma forma a base da avaliação da maturidade, é necessário que a organização possua uma familiaridade com a mesma.

Avaliação (*assessment*): o modelo OPM3 permite que a organização, na avaliação, determine os pontos fortes e fracos no que se refere ao conjunto das melhores práticas da gestão de projetos. O OPM3 descreve como direcionar uma investigação detalhada, sendo muito útil à organização, pois o resultado dessa investigação pode fazer com que a empresa: a) aprofunde mais a investigação; b) prossiga com o plano já utilizado, ou; c) saia do processo.

Melhoria (*improvement*): O OPM3 possui como resultado da avaliação uma lista das capacidades ainda não muito desenvolvidas na empresa, colocando isso em ordem de importância, o que facilita os planos posteriores de melhoria. Por outro lado, entretanto, o modelo não dispõe de um processo de implementação de melhorias em uma organização, ele apenas fornece os instrumentos. Realizadas as melhorias, a organização pode novamente avaliar os impactos da melhoria, além de, poder melhorar alguma área específica da empresa.

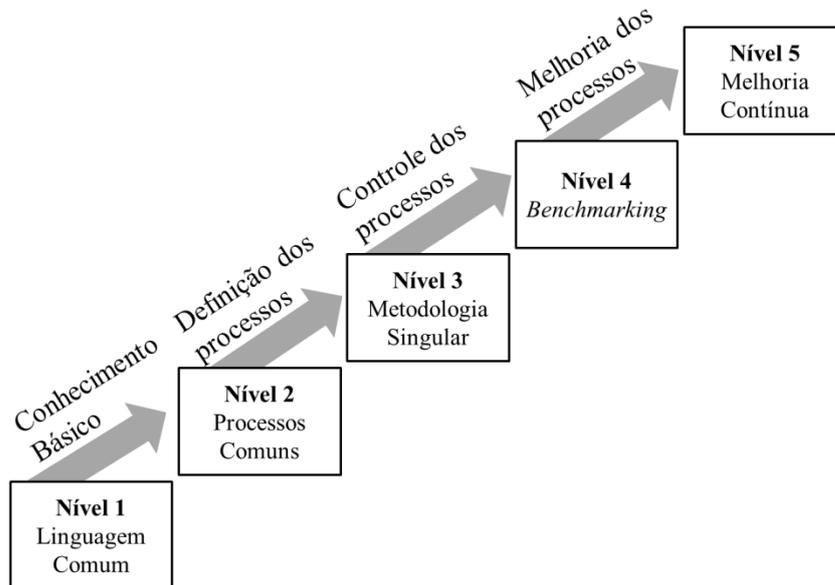
#### 2.4.4.2.3 PMMM

O *Project Management Maturity Model* (PMMM) é um modelo de maturidade proposto por Kerzner, que foi publicado pela primeira vez em 2001. Segundo Santos e Martins (2008) o PMMM consiste em um modelo para que as organizações atinjam a excelência em gestão de projetos e se constitui uma referência para o tema maturidade em gerenciamento de projetos. Conforme o próprio Kerzner (2001) o modelo oferece para as organizações uma orientação geral a respeito da maneira de realizar o planejamento estratégico para a gestão de projetos. Ainda segundo o autor, o maior benefício do PMMM é que o modelo se configura como uma ferramenta de avaliação, que é realizada de forma específica para cada um dos níveis de maturidade do PMMM (KERZNER, 2006).

No que se refere ao PMMM, Soeltl (2006) apresenta dois aspectos que se relacionam ao modelo CMM e à metodologia de gerenciamento de projetos PMBOK, em que, assim como o CMM, o PMMM abrange instrumentos de *benchmarking*; e, o PMMM utiliza as nove áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMBOK. O PMMM é composto por 5 níveis de maturidade em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). Que são: linguagem comum,

processos comuns, metodologia singular, *benchmarking* e melhoria contínua. A seguir os cinco níveis do PMMM, modelo proposto por Kerzner (2001):

Figura 2.14: Os cinco níveis do PMMM.



Fonte: Kerzner (2001, p. 42).

**Nível 1- Linguagem Comum:** este nível significa que a organização possui um conhecimento inicial e/ou superficial da gestão de projetos, há o reconhecimento de sua importância, entretanto, ainda não há um suporte organizacional. Nesse nível existe resistência à mudança, devido à cultura da empresa, por isso, a importância da comunicação e do treinamento para amadurecer. Neste nível, é aplicado um questionário composto por 80 questões que correspondem às principais áreas de conhecimento do PMBOK. Os resultados desta avaliação possibilitam à empresa uma compreensão do seu grau de maturidade quanto a este nível.

**Nível 2 – Processos comuns:** é o nível em que a empresa se esforça para efetivamente utilizar o gerenciamento de projetos. Não basta apenas entender os princípios da gestão de projetos e ter funcionários treinados, é fundamental a percepção de que processos e metodologias comuns que resultaram em sucesso nos projetos realizados, podem ser repetidos em outros projetos. Neste nível, há um ciclo de vida da gestão de projetos desdobrado em cinco fases, as quais estabelecem o perfil da empresa quanto ao gerenciamento de projetos, por meio de um questionário com 20 perguntas.

Nível 3 – Metodologia singular: neste nível, a organização reconhece que o controle dos processos pode ser melhor realizado com a adoção e desenvolvimento de uma metodologia singular, ao invés de usar várias metodologias. Há o total comprometimento da empresa com o gerenciamento de projetos, portanto, a integração já faz parte da cultura. No nível 3, através de 42 questões, são avaliados 6 aspectos do chamado “hexágono da excelência”: processos integrados, cultura, apoio e suporte da liderança, treinamento e educação, diminuição da burocracia em gestão de projetos devido a utilização de uma metodologia singular e entendimento da diferença entre profissionais de linha e de gerenciamento de projetos.

Nível 4 – *Benchmarking*: consiste num esforço contínuo de análise, em que a organização compara suas práticas de gerenciamento de projetos com as práticas das organizações líderes na área. Com isso, a empresa tem a finalidade de auferir informações, que se constituem úteis para melhorar o desempenho de seus processos, tornando a empresa mais competitiva.

Nível 5 – Melhoria contínua: neste nível, a organização avalia as informações obtidas no nível anterior e implementa as mudanças necessárias para melhorar os processos de gestão de projetos. A empresa percebe que a busca pela excelência em gerenciamento de projetos deve ser contínua.

Neto (2011) resume o PMMM, descrevendo que tal modelo de maturidade define o estágio atual, planeja e implementa ações gradativamente para o desenvolvimento no gerenciamento de projetos, o que compreende a mudança da cultura da organização para a inserção das práticas de gestão de projetos. Nesta pesquisa, para se identificar o nível de maturidade das micro e pequenas empresas investigadas será utilizado o nível 2 do modelo PMMM, por isto este nível será mais aprofundado, para se obter uma melhor compreensão a respeito.

A escolha do nível de maturidade 2 deve-se ao fato de que, como afirmam Bouer e Carvalho (2005), este nível de maturidade funciona como um “divisor de águas” no que se refere à maturidade organizacional na gestão de projetos. Silva e Faria (2006) vêm justificar a utilização deste nível para se identificar a maturidade, em que uma elevada pontuação neste nível traz a compreensão de que a empresa está apta e preparada para passar ao nível 3 de maturidade do PMMM, a Metodologia Singular. Todavia, uma baixa pontuação pode indicar que a empresa está no nível de maturidade 1 do modelo do PMMM, denominado de Linguagem Comum (SILVA; FARIA, 2006). Outro fator que implica na escolha do nível de

maturidade 2 é o explorado por Bouer e Carvalho (2005), os quais alegam que o atingimento dos níveis de maturidade 3, 4 e 5 consiste em um desafio imenso a ser perseguido pelas organizações. Os autores enfatizam ainda que geralmente as empresas que alcançam estes maiores níveis de maturidade são as que atuam em setores nos quais a natureza das atividades demanda uma maior atenção e dedicação na execução de projetos. Como exemplo destes setores: aeroespacial, petrolífero, petroquímico, construção civil (BOUER; CARVALHO, 2005).

Outros aspectos que contribuem com a escolha deste nível do PMMM de Kerzner (2006) são o alinhamento com o CMMI, que possui muito crédito no que tange ao gerenciamento de projetos; alta probabilidade de boa taxa de resposta na realização da pesquisa; questionário com o menor número de perguntas, quando comparado com os outros modelos existentes e que atende à identificação do nível de maturidade; faz uso das áreas do conhecimento exploradas pela metodologia PMBOK; e, principalmente, possui uma abordagem intrínseca à busca da excelência nas práticas organizacionais, fator de extrema relevância para os resultados das empresas (SOUZA *et al.*, 2012).

Kerzner (2006) propõe para o nível 2 de maturidade em gerenciamento de projetos cinco fases referentes ao seu ciclo de vida, a passagem por essas fases dependerá da cultura da empresa, como também, da natureza do seu negócio, pois cada organização atravessa seus próprios processos de maturidade. As cinco fases são: fase embrionária, fase de aceitação pela gerência executiva, fase de aceitação pelos gerentes da área, fase de crescimento e fase de maturidade, as quais serão detalhadas a seguir:

Fase embrionária: Nesta etapa, tanto os gerentes intermediários, quanto os seniores reconhecem os benefícios, a necessidade e, a aplicabilidade do gerenciamento de projetos. O autor salienta que o “apoio moral” é importante, porém, não é o bastante, pois é imprescindível que os gerentes se convençam de que a gestão de projetos é responsável por melhorar a empresa desde sua base e vai mais além, ela é essencial para a sobrevivência da organização, o que implica em uma maior rapidez no processo de maturidade (KERZNER, 2006).

Fase de aceitação pela gerência executiva: Neste estágio de maturação da empresa, o executivo deve identificar claramente seu apoio, ele deve incentivar os projetos, demonstrando o seu apoio, a vontade de atingir a maturidade e o seu conhecimento sobre a gestão de projetos. Kerzner (2006) ressalta que a maior barreira ao desenvolvimento da

maturidade e da excelência em gestão de projetos é a ausência de incentivo concreto por parte dos executivos.

Apoio dos gerentes de área: Os gerentes dos departamentos não precisam ter um conhecimento aprofundado dos instrumentos do gerenciamento de projetos. Entretanto, é necessário que compreendam os princípios do mesmo, porque são eles os responsáveis pelas pessoas que trabalham diretamente no projeto. A entender os princípios, esses gerentes se comprometem e apoiam verdadeiramente o processo de sua execução, incentivando, inclusive o treinamento dos funcionários em gestão de projetos.

Fase de crescimento: Nesta fase é importante salientar que na realidade organizacional, essas fases não ocorrem exatamente na ordem exposta por Kerzner (2006). A fase de crescimento, em específico, pode ocorrer simultaneamente com as três anteriores, estas, contudo, têm que estar concluídas antes do término desta fase. O autor ainda aponta algumas ações relevantes para a ocorrência desta fase do modelo: conhecimento e apoio do gerente sênior no tocante ao gerenciamento de projetos aceleram a fase de crescimento, os sistemas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos e refinados para padronização e controle, reconhece-se a utilidade das fases da maturidade, assim, há um maior comprometimento com o planejado, as oscilações de escopo são reduzidas e estabelece-se um sistema de rastreamento do projeto. De acordo com Kerzner (2006) o fator primordial para que se atinja esta fase é a seleção de um *software* para planejamento e controle dos projetos. Este *software* deve ser cuidadosamente selecionado de maneira que seja compatível com os sistemas já existentes e com o orçamento da empresa, além de, proporcionar acesso livre e igual das informações relevantes entre todas as áreas da organização (BROWN, 2008; ZDANYTÈ; NEVERAUSKAS, 2011).

Fase de maturidade: Na fase de maturidade, a organização deve compreender a importância da integração de programação e de custos, pois não se pode determinar um projeto apenas pelo seu custo, sem levar em consideração a programação e vice-versa. A integração desses fatores só é possível por meio de uma reformulação do sistema de contabilidade de custos da organização, a qual inclui a existência de indicadores de valor agregado. Kerzner (2006) ressalta que há muita resistência dos gerentes quanto a esta reformulação, isso porque um sistema organizado de contabilidade identifica os gerentes que produzem estimativas precisas, como também, os que não produzem. Nesta fase, os instrumentos de apoio são postos em ação, e neste ponto a empresa deve estar atenta para que não haja ferramentas em excesso ou de que se confie tanto nelas, de forma que elas passem a

dirigir o projeto, tarefa esta da equipe de projetos. O aspecto final que caracteriza a fase da maturidade corresponde ao desenvolvimento de um programa de ensino a longo prazo para que a organização possa manter a posição de maturidade, caso contrário, ela pode passar da maturidade para a imaturidade (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998; KERZNER, 2006). Este tipo de programa demonstra aos funcionários que a empresa está comprometida com o gerenciamento de projetos, um bom exemplo de programas de ensino é o arquivamento de documento de “lições aprendidas”, o qual é útil para se efetuarem melhorias. ‘Se não “documentar” as lições aprendidas, a empresa pode rapidamente regredir da maturidade para a imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido, e os erros do passado se repetem’ (KERZNER, 2006, p. 51). A seguir a tabela 2.4 resume os principais aspectos de cada uma destas cinco fases.

Tabela 2.4: As cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto

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

Fonte: Kerzner (2006, p. 46).

Kerzner (2006) ainda estabelece quais são os fatores críticos para se atingir o sucesso no gerenciamento de projetos, além dos fatores críticos que impedem um processo de gestão de projetos eficaz, conforme a tabela 2.5.

Tabela 2.5: Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos

<b>Fatores críticos para o sucesso</b>	<b>Fatores críticos para o fracasso</b>
<b>Fase de aceitação pela gerência executiva</b>	
Considerar as recomendações dos funcionários. Reconhecer que a mudança é necessária. Entender a participação dos executivos na gestão de projetos.	Recusar-se a aceitar ideias dos colegas. Não admitir que a mudança pode ser necessária. Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo.
<b>Fase de aceitação pelos gerentes de área</b>	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais. Disposição a aceitar responsabilidades. Disposição a aceitar o progresso de colegas.	Relutância a compartilhar informações. Recusar-se a aceitar responsabilidades. Insatisfação com o progresso de colegas.
<b>Fase de crescimento</b>	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial. Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório.	Perceber a metodologia-padrão como ameaça, e não como benefício. Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos. Dar apenas “apoio moral” ao planejamento.
<b>Fase de maturidade</b>	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis. Rastrear os custos reais. Desenvolver treinamento em gestão de projetos.	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação. Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais. Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos.

Fonte: Kerzner (2006, p. 53).

As cinco fases do nível 2 de maturidade na gestão de projetos e os fatores críticos de sucesso e fracasso demonstram as características que uma organização deve possuir para alcançar a maturidade no gerenciamento de projetos. Como a gestão de projetos gera muitos benefícios para a organização, impactando positivamente seus processos, pessoas e clientes, ela se constitui fator fundamental para sua sobrevivência. Dessa forma, desempenhar todas as etapas da gestão de projetos por meio de melhores práticas assegura os melhores resultados e alcance dos objetivos almejados, ou seja, alcançar a maturidade no gerenciamento de projetos é fator imprescindível para as organizações que almejam o sucesso.

## CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia abordada na pesquisa, em que se descrevem os métodos de pesquisa utilizados, escolhidos a partir da perspectiva de maior adequação aos objetivos do trabalho. Soeltl (2006) salienta que a metodologia é entendida como a forma de conduzir a pesquisa. Pois, corresponde ao método que o pesquisador utiliza para descrever a realidade percebida, em um processo de aquisição de conhecimento (HAIR, JR. *et al.*, 2006).

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, foi realizada uma revisão da literatura dos temas relacionados ao desenvolvimento do trabalho, com o intuito de proporcionar ao leitor, através da contextualização, uma melhor compreensão do assunto; além de, estabelecer uma base crítica para a identificação e análise da realidade das micro e pequenas empresas pesquisadas. A revisão da literatura consiste em uma síntese, que contempla e aprofunda os dados pertinentes ao tema, em uma sequência lógica (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Conforme a análise dos acervos e com a determinação dos objetivos adotou-se o método de pesquisa quantitativo-descritivo, na medida em que se busca identificar e avaliar as características de fatos ou fenômenos ou populações (MARCONI; LAKATOS, 2007). Estes são estudos que têm como principal função a descrição de determinadas características de populações, e mais especificamente, a descrição da situação das organizações (LAS CASAS; GUEVARA, 2010).

A característica descritiva deste estudo está relacionada ao seu objetivo de mensurar e identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda em Caruaru. Com isso, pode-se concluir em que nível estas organizações se encontram. Pois, o estudo descritivo se constitui um tipo de pesquisa com aspecto conclusivo, para a descrição de algo (MALHOTRA, 2006). “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.” (HAIR, JR. *et al.*, 2006, p. 86).

Dessa maneira, no que se refere à estratégia de investigação, escolheu-se a quantitativa, de corte transversal, por meio da coleta de dados primários junto aos indivíduos, através de um questionário, descrevendo os dados. Esta consiste em uma metodologia de pesquisa que objetiva quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo baseada em um número de casos representativos (MALHOTRA, 2006).

### 3.2 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE COMPRAS

O Fábrica da Moda consiste em um centro de compras, localizado na cidade de Caruaru. Conforme o site do Fábrica da Moda, este foi idealizado no ano de 2001 por Lenilson Torres, o qual percebeu uma área propícia a um nicho de mercado, por estar próxima do Parque 18 de maio, que consiste no maior complexo têxtil do estado de Pernambuco. Em 2003, foi iniciada a sua construção, e em 2006, inaugurada.

O empreendimento está situado em uma área estratégica, localizado em frente à Feira de Artesanato de Caruaru e próximo ao Parque 18 de Maio. Seus clientes/consumidores correspondem aos moradores de Caruaru, além de, receber pessoas de cerca de 40 municípios da região. O centro de compras possui um mercado consumidor de aproximadamente um milhão e meio de pessoas.

Como o início do empreendimento deveu-se a sua localidade, a intenção inicial consistia em abarcar os feirantes da “Sulanca” (feira de Caruaru, localizada no Parque 18 de maio), proporcionando a eles e aos seus clientes maior estrutura, comodidade e organização nos dias de feira. Contudo, devido ao sucesso e crescimento no decorrer do tempo, o Fábrica da Moda tornou-se um centro de compras, incluindo comércio de atacado e varejo.

O Centro de Compras Fábrica da Moda possui uma estrutura de aproximadamente 16.000 m<sup>2</sup> de área construída, sendo composta por 180 lojas (232 boxes no total), uma praça de alimentação, um órgão da Secretaria do Trabalho, Qualificação e Emprego (STQE): o Expresso Cidadão, caixas eletrônicas, lotérica e estacionamento com capacidade para 450 automóveis. A meta do Fábrica da Moda consiste em oferecer aos clientes/consumidores conforto, comodidade, segurança e as melhores opções de compras no centro de Caruaru, atendendo às necessidades dos mais diversos públicos (FABRICADAMODA, 2014).

O Fábrica da Moda possui como missão:

“Proporcionar aos clientes as melhores opções de compras no tocante a preço, qualidade, conforto, segurança e praticidade.”

E sua visão consiste em:

“Ser o Centro de Compras consolidado, oferecendo comodidade, segurança e lazer para os clientes e visitantes”.

As lojas que compõem o centro de compras constituem micro e pequenas empresas, as quais estão todas formalizadas. A definição de micro e pequena empresa, de acordo com o Sebrae (2007), é estabelecida quanto aos limites de receita bruta anual, e possui as mesmas diretrizes correspondentes à Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96). Essas empresas são assim conceituadas:

Microempresa (ME): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil;

Empresas de Pequeno Porte (EPP): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (SEBRAE, 2007, p. 7).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2007), essa tipologia de empresa possui os seguintes benefícios:

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;
- b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- d) simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs;
- e) facilitação do acesso ao crédito e ao mercado;
- f) preferência nas compras públicas;
- g) estímulo à inovação tecnológica;
- h) incentivo à formação de consórcios para fomentação de negócios;
- i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;
- j) regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização;
- l) parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional (SEBRAE, 2007, p. 5).

### 3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A população alvo se refere ao conjunto de elementos ou objetos que possuem a informação buscada pelo pesquisador, e sobre estes elementos devem ser realizadas as descrições. O objetivo consiste em investigar um pequeno subconjunto da população para, a partir disto, desenvolver conclusões referentes às suas características (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

Neste estudo foi utilizada a técnica probabilística, a qual é definida como um processo em que cada elemento da população possui uma chance fixa de ser incluído na amostra. “Cada elemento é selecionado independentemente de qualquer outro e a amostra é extraída de uma composição da amostra por um processo aleatório” (MALHOTRA, 2006, p. 330). A principal vantagem da amostragem probabilística consiste em poder medir o erro amostral e, conseqüentemente, a precisão da amostra obtida, tendo como base os resultados contidos na própria amostra. Recomenda-se a utilização desta técnica quando se deseja garantir a representatividade da amostra.

Na presente pesquisa, o conjunto universo foi de 180 gestores (gerentes, proprietários e/ou responsáveis pelas micro e pequenas empresas) constantes das empresas do Fábrica da Moda em Caruaru. Foi solicitado a todos os gestores que participassem da pesquisa, entretanto, não se obteve aceitação por parte de todas as organizações para participarem do estudo, por falta de tempo ou por não desejarem expor suas práticas gerenciais. Do total, 135 gestores participaram e retornaram o questionário, todavia, 3 foram descartados por não terem respondido a todas as questões, sendo consideradas então 132 observações.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode ocorrer de duas maneiras: estudos longitudinais e transversais. Os estudos longitudinais utilizam uma amostra para descrever aspectos administrativos, sua especificidade centra-se no fato de que os dados longitudinais descrevem eventos ao longo do tempo de uma amostra fixa, a qual explicita variações das coisas no decorrer do tempo e permite observar tendências. No corte transversal, os dados transversais descrevem elementos administrativos em um dado ponto no tempo, sua característica principal é a de que os elementos são mensurados somente uma vez durante o processo de pesquisa. Uma vez que a coleta de dados foi realizada entre os dias 1º e 15 de julho de 2014, foi adotado o corte transversal (HAIR, JR. *et al.*, 2006; MALHOTRA, 2006).

A pesquisa foi operacionalizada da seguinte maneira (MARCONI, LAKATOS, 2010; MALHOTRA, 2006):

- A pesquisadora solicitou inicialmente à Administração do centro de compras, através de contato por telefone e posteriormente pessoal, autorização para a realização da pesquisa, obtendo consentimento para visitar as empresas.

- A pesquisadora visitou cada uma das organizações do Centro de Compras Fábrica da Moda e convidou todos os gestores para responder ao questionário.
- O procedimento foi o mesmo em cada uma das empresas visitadas. Foi informado aos participantes que se trata de uma pesquisa realizada pela estudante da UFPE, a fim de medir o nível de maturidade de gerenciamento de projetos nas micro e pequenas empresas do centro de compras.
- Os questionários impressos foram distribuídos, e foi solicitado aos participantes que o respondessem, de acordo com a sua análise e percepção, o nível de maturidade que a organização na qual trabalha alcançou.
- O questionário é autoaplicável, entretanto, uma breve explanação foi dada com vistas a reduzir os erros de preenchimento.
- Ao final, os questionários foram recolhidos.

O questionário (APÊNDICE A) utilizado para identificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos foi o proposto por Kerzner (2006), o *Project Management Maturity Model* (PMMM), que corresponde ao segundo nível de maturidade, o qual segundo Kerzner (2001) diz respeito à transição entre a imaturidade (nível 1) e a maturidade (nível 3). Esta escolha é suportada pela seguinte razão: o nível 2 de maturidade funciona como um “divisor de águas”; possui um escopo e abrangência mais genéricos, servindo para qualquer setor de atuação; e, proporciona um método de avaliação disciplinado, organizado e de fácil interpretação. (BOUER; CARVALHO, 2005; CATAE, 2007).

Para verificação deste nível de maturidade Kerzner (2006) propõe um questionário estruturado contendo vinte questões com adaptação da escala de Likert. Tal escala de mensuração exige dos participantes que indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo (MALHOTRA, 2006), conforme a tabela 3.1, proposta por Kerzner (2006).

Tabela 3.1: Valores das opções de resposta

<b>Peso</b>	<b>Resposta</b>
-3	Discordo totalmente
-2	Discordo
-1	Discordo parcialmente
0	Sem opinião
+1	Concordo parcialmente
+2	Concordo
+3	Concordo totalmente

Fonte: Kerzner (2006).

No questionário de Kerzner (2006), cada questão possui sete possibilidades de resposta, a cada resposta é atribuído um número variando de -3 a +3, conforme demonstrado na tabela 3.1.

### 3.5 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

Logo após a coleta de dados, teve início o processo de análise, de disposição e de interpretação das informações coletadas. Este processo envolveu pontos como classificação e arranjo em tabelas das informações coletadas, além disso, houve o estabelecimento das relações existentes entre os dados com a revisão da literatura (PÁDUA, 2004).

Todos os questionários foram tabulados em um mesmo banco de dados computadorizado, o qual, posteriormente, serviu como embasamento para a análise dos mesmos. Esta análise diz respeito ao critério estabelecido por Kerzner (2006) em que cada valor das respostas (de -3 a +3) de cada uma das 20 questões é colocado na tabela 3.2.

Tabela 3.2: Grau de nível de maturidade da organização

<b>Embrionário</b>		<b>Executivo</b>		<b>Gerente de área</b>		<b>Crescimento</b>		<b>Maturidade</b>	
Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor	Questão	Valor
1		5		7		4		2	
3		10		9		6		15	
14		13		12		8		16	
17		20		19		11		18	
Total		Total		Total		Total		Total	

Fonte: Kerzner (2006).

O valor total expresso em cada uma das fases do ciclo de vida servirá para indicar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos que a organização se encontra. Como a amostra é de 132 respondentes, será efetuada a soma dos 132 questionários, e posteriormente, somados os valores de cada fase. Logo após, o valor de cada fase será dividido pela quantidade de respondentes, obtendo-se a média de cada fase do ciclo de vida da maturidade do modelo PMMM (KERZNER, 2006).

## CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo será composto pela tabulação dos dados coletados, interpretação e discussão dos resultados obtidos, com vistas a explicitar o nível de maturidade identificado, como também, as práticas de gerenciamento de projetos nas micro e pequenas empresas do centro de compras Fábrica da Moda em Caruaru.

### 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Kerzner (2006), uma pontuação média superior a + 6 indica que os estágios (fases do ciclo de vida) já foram alcançados, ou pelo menos, estão caminhando para a maturidade. Estágios com escores muito baixos demonstram que não se chegou a essa posição. A seguir, serão discutidos os resultados de cada fase proposta por Kerzner (2006). Para tanto, os resultados auferidos com a pesquisa estão resumidos nas tabelas 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5.

#### 4.1.1 Discussão Fase Embrionária

Conforme a tabela 4.1, pode-se concluir que as micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda em Caruaru ainda não atingiram a fase embrionária, esta é caracterizada pelo reconhecimento da necessidade, dos benefícios e da aplicabilidade, como também, do que precisa ser feito no que se refere ao gerenciamento de projetos.

O não alcance desta fase demonstra que a maioria destas organizações não conhece e/ou não tem contato com a ferramenta de gerenciamento de projetos. Dessa forma, como afirmam Lukosevicius, Filho e Costa (2007) essas empresas perdem melhorias no tocante aos seus processos internos, a sua sobrevivência num cenário altamente competitivo e com recursos escassos; e conseqüentemente, ao seu amadurecimento, os quais se constituem os benefícios da gestão de projetos enfatizados por Kerzner (2006). Oliveira *et al.* (2010) apontam que é imprescindível para o desempenho e sobrevivência das organizações determinar um processo de planejamento e gerenciamento, que proporcione respostas rápidas e flexíveis no turbulento contexto no qual elas estão inseridas.

Tabela 4.1: Resultado da avaliação de maturidade: fase embrionária.

<b>Embrionária</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>
A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.	132	
A Instituição tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	128	<b>2,75</b>
Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas varias divisões do nosso empreendimento.	21	
Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	83	

Fonte: Dados coletados, 2014.

Kerzner (2006) ainda salienta a importância dos gerentes nesta etapa, pois são eles que devem dar o apoio. Contudo, se eles mesmos não estão convencidos do valor da gestão de projetos, ou seja, não a veem como estratégia, torna-se praticamente impossível implantar a gestão de projetos de forma correta e buscar o seu amadurecimento. O tópico a seguir tratará mais especificamente sobre a perspectiva da atuação dos gerentes no gerenciamento de projetos.

#### 4.1.2 Discussão Fase de Aceitação pelos Gerentes Executivos e de Área

As fases de aceitação pela gerência executiva e pelos gerentes de área quanto ao ciclo de vida do gerenciamento de projetos, conforme o nível 2 do PMMM, também não foram atingidas. Conforme as tabelas 4.2 e 4.3.

De acordo com o resultado da tabela 4.2, os gerentes até se demonstram dispostos a mudar a maneira tradicional de administrar seus negócios para alcançar a maturidade em gerenciamento de projetos, são responsáveis e atuam como gestores de alguns projetos da empresa. Além disso, demonstram algum comprometimento não apenas com o gerenciamento de projetos, como também com o cumprimento dos prazos para alcance dos objetivos organizacionais. Kerzner (2006) é enfático no tocante à atuação dos gerentes executivos, pois

sem o seu incentivo e apoio, o processo de gestão de projetos está tendente ao fracasso; esses gerentes devem demonstrar seu conhecimento na área, e não só isso, eles devem demonstrar o desejo de atingir melhores práticas continuamente.

Tabela 4.2: Resultado da avaliação de maturidade: fase de aceitação pela gerência executiva.

<b>Executiva</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>
Nossos executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	107	
Os executivos em minha instituição têm conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	56	
Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis por determinados projetos.	92	<b>3,16</b>
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	163	

Fonte: Dados coletados, 2014.

Tabela 4.3: Resultado da avaliação de maturidade: fase de aceitação pelos gerentes de área.

<b>Gerentes de área</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>
Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.	52	
Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos organizacionais.	176	<b>2,47</b>
Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	20	
Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento e gestão de projetos.	78	

Fonte: Dados coletados, 2014.

Entretanto, percebe-se ainda com os resultados, que a maioria dos gerentes não trabalha com a utilização do gerenciamento de projetos, portanto, não oferecem um apoio

ostensivo ao mesmo. De maneira que eles possuem baixa instrução no que diz respeito à gestão de projetos, além disso, não promovem treinamentos específicos em gerenciamento de projetos e não se mostram tão dispostos a liberar seus funcionários para realização de treinamentos. O que demonstra uma discrepância entre o discurso em estar disposto à mudança e a prática em promover e incentivar o uso da gestão de projetos em toda a organização.

Englund, Graham e Dinsmore (2003), Rozenes e Vitner (2009), Taylor (2006), Zdanyté e Neverauskas (2011) explanam a importância da efetivação de um treinamento com a equipe de projeto para explicitar aos participantes e funcionários a sugestão de trabalho e a maneira como se pretende executá-lo a partir de então. Para tal finalidade, palestras podem ser pensadas e realizadas.

#### 4.1.3 Discussão Fase de Crescimento

Conforme o modelo de Kerzner (2006), as micro e pequenas empresas do Fábrica da Moda não atingiram a fase de crescimento também, o que confirma que esta fase pode ocorrer em paralelo com as três fases anteriores, porém, não pode estar concluída sem que antes elas já tenham sido encerradas.

Tabela 4.4: Resultado da avaliação de maturidade: fase de crescimento

<b>Crescimento</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>
A Instituição (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	-6	
A Instituição tem compromisso com o planejamento antecipado das atividades visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.	221	<b>2,58</b>
A Instituição faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (mudanças de objetivos) em nossos projetos.	139	
A Instituição selecionou um ou mais <i>softwares</i> para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.	-13	

Fonte: Dados coletados, 2014.

Alguns fatores que compõem este nível acontecem, pois segundo a tabela 4.4, percebe-se que essas empresas buscam cumprir com o planejamento antecipado das tarefas com vistas a atingir a qualidade; e realizam o possível para reduzir os “desvios do escopo”, ou seja, essas empresas buscam de certa forma seguir os objetivos estabelecidos.

Nesta fase, Kerzner (2006) ressalta a necessidade de desenvolver uma metodologia de trabalho e escolher o *software* de apoio para tornar o gerenciamento de projetos mais eficiente. Contudo, percebe-se na tabela 4.4 que as empresas do centro de compras não possuem uma metodologia de fácil identificação de gestão de projetos que utilize os ciclos de vida. O gerenciamento, portanto, é feito de forma empírica, sem a utilização de um instrumento de controle ou rotinas determinadas. Os gestores realizam a gestão dos seus projetos de forma informal, com reuniões e observação do andamento das atividades. Silva Júnior e Feitosa (2012) apontam a experiência e o conhecimento que os gerentes possuem das atividades e recursos como a ferramenta de gestão. Além de não possuírem metodologia identificável, não têm também *softwares* específicos para verificação das atividades; algumas dessas empresas possuem apenas simples programas de informática para realização e checagem de operações de compra e venda.

A ausência de uma metodologia estruturada ocasiona impactos sobre dois aspectos organizacionais: no planejamento e no gerenciamento de projetos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012). Quanto ao planejamento, a falta de uma metodologia pode prejudicar a definição dos objetivos, os arranjos preliminares do projeto, como também, a formação das equipes responsáveis pelos projetos. Já no que se refere ao gerenciamento, os prejuízos estão relacionados à definição do escopo e ao desenvolvimento do cronograma das atividades. Pois, se estes processos não são acompanhados de forma padronizada e organizada, não ocorrem de forma correta e não geram, desse modo, os resultados do eficaz gerenciamento de projetos (NETO, 2008).

Silva, Almeida e Belo (2011) e Neto (2011) indicam que se constitui de fundamental importância, a aplicação de uma metodologia de projetos com a finalidade de utilizar as melhores práticas gerenciais, as quais dizem respeito ao sucesso no desenvolvimento de atividades integradas para se alcançar os objetivos com êxito e se atingir a maturidade.

#### 4.1.4 Discussão Fase de Maturidade

A fase de maturidade verdadeiramente não foi alcançada, tendo o menor resultado, como demonstrado na tabela 4.5, em comparação às fases do ciclo de vida já expostas. A característica conclusiva desta fase de acordo com Kerzner (2006) consiste na efetivação de um sistema que integre tempo e custo, de maneira que seja possível saber, com exatidão, o andamento de cada etapa do projeto, como também, o investimento realizado em cada uma de tais etapas. As empresas do centro de compras, em sua maioria, não possuem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma de atividades, portanto, não visualizam as variações na execução das atividades e no que foi efetivamente planejado. Algumas empresas do Fábrica da Moda possuem apenas programas de computador para documentar as suas atividades de rotina, mais especificamente, as vendas realizadas.

Tabela 4.5: Resultado da avaliação de maturidade: fase de maturidade.

<b>Maturidade</b>	<b>Soma</b>	<b>Média</b>
A Instituição tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma de atividades. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	56	
A Instituição conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma de atividades tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	57	<b>1,43</b>
Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	-25	
A Instituição considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.	102	

Fonte: Dados coletados, 2014.

Sem a maturidade em gerenciamento de projetos ou sem a busca por ela, Bautista (2006) afirma que as empresas perdem muito no que se refere ao processo decisório, pois a maturidade na gestão de projetos proporciona maior disponibilidade de dados e informações documentais, melhor comunicação entre as partes interessadas, maior conscientização para a tomada de decisão e isso envolve o melhor entendimento de suas consequências, alinhamento dos objetivos com a estratégia organizacional, e melhor gerenciamento de mudanças. Silva

Júnior e Feitosa (2012) corroboram com tal afirmação, pois segundo eles, a empresa deixa de otimizar tempo e recursos, melhorar qualidade, entender os riscos e aumentar a confiança em seus produtos e serviços. Ademais, Soeltl (2006) destaca que a ausência de maturidade em uma empresa é fonte geradora de muitas falhas nos projetos e planejamentos, entre estas: atrasos nas atividades, altos gastos e baixa qualidade.

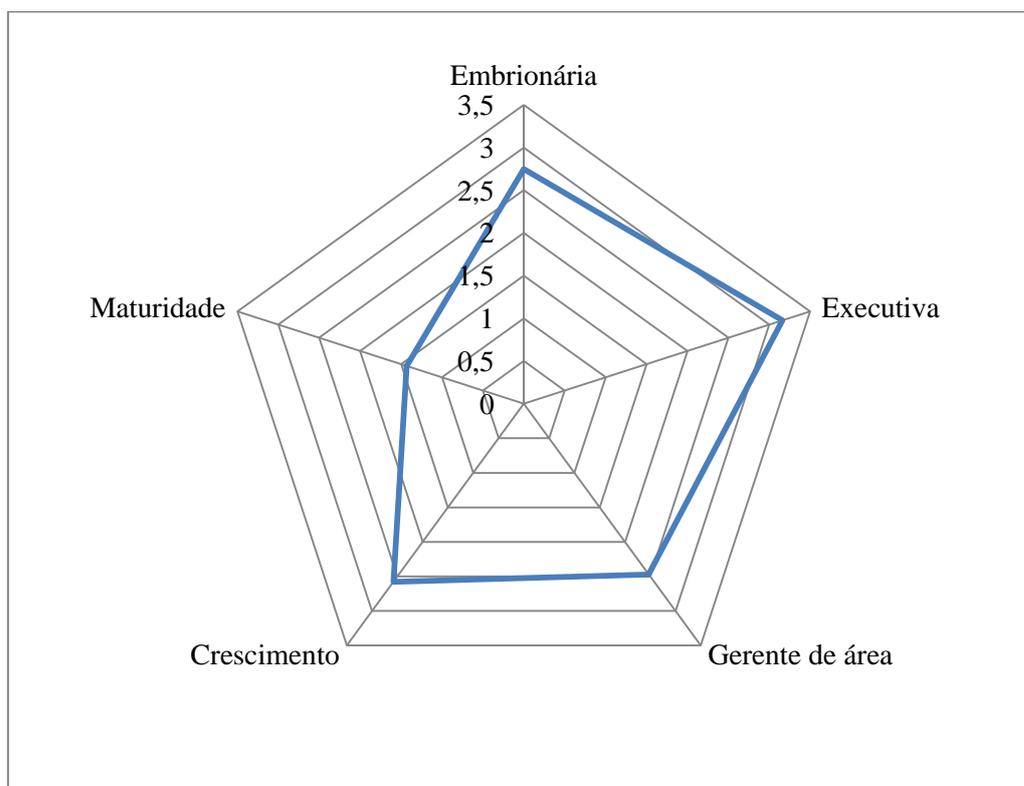
Outro aspecto importante para a fase de maturidade é, conforme Kerzner (2006), o desenvolvimento de um currículo de gestão de projetos para uma melhor qualificação dos funcionários em gerenciamento de projetos. Sem um programa de educação continuada e de longo prazo, a organização pode regredir da maturidade para a imaturidade (CLEMENTE; WEKERLIN, 1998; KERZNER, 2006). Conforme a tabela 4.5, em geral, não ocorre um planejamento de cursos a serem desenvolvidos pelos funcionários das micro e pequenas empresas. O planejamento de cursos constitui-se relevante para o planejamento, a gestão e o controle de projetos; estes fatores beneficiam a empresa perante seus concorrentes e permitem a sua sobrevivência. Como apontam Cookie-Davies (2004) e Pereira (2007) a reflexão da busca dos objetivos e a melhoria contínua da gestão de projetos são a base para o alcance da maturidade.

#### 4.1.5 Discussão Práticas e Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Os modelos de maturidade, conforme Lukosevicius, Filho e Costa (2010), possibilitam a percepção no que diz respeito à utilização ou não das melhores práticas em gerenciamento de projetos nas empresas. E, como afirma Neto (2011), é possível identificar os pontos fortes e fracos das organizações em análise, como também, compreender a necessidade deste tipo de organização, ou seja, as suas especificidades.

No gráfico 4.1 é possível visualizar os valores de cada fase do ciclo de vida da gestão de projetos, e pode-se concluir que as micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da moda precisam trilhar um longo caminho para compreender e implantar a gestão de projetos em suas organizações; e um caminho ainda maior para alcançar a maturidade no gerenciamento de seus projetos, pois segundo Kerzner (2006) o caminho para a maturidade seria possível a partir do valor +6; e o valor que mais se aproximou de tal escore, sequer alcançou o valor +3,5. A seguir, será discutido sobre as práticas de gestão de projetos e sobre o caminho para que essas empresas adotem o gerenciamento de projetos e não só isso, para que alcancem a maturidade.

Gráfico 4.1: Resultado da avaliação de maturidade em gestão de projetos no Fábrica da Moda.



Fonte: Dados coletados, 2014.

Conforme os resultados, as empresas pesquisadas até se utilizam de alguns aspectos da gestão de projetos, porém, de maneira muito informal, demonstrando utilizar-se de algumas práticas sem o conhecimento profundo do gerenciamento de projetos. Amadurecer constitui-se uma necessidade, porque desta forma, à medida que a organização evolui com a gestão de projetos, seus planejamentos expressam as metas capazes de atender às estratégias dos negócios da empresa (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012). E não só isso, Kerzner (2006) ressalta que o gerenciamento de projetos possui como consequência a organização dos processos da empresa, e vai além, pois essa forma de gerenciar contribui para a diferenciação em relação aos concorrentes. Destarte, é importante reconhecer que o gerenciamento de projetos é gerador de resultados muito positivos, tanto no seu ambiente interno, quanto externo. Ao relacionar tais fatores à Missão do Centro de Compras em análise, percebe-se que a razão de ser do empreendimento busca as melhores alternativas de compras no que tange aos preços, qualidade, conforto, praticidade; aspectos estes que podem ser resultado da utilização do gerenciamento de projetos nestas organizações. É perceptível ainda que a Visão do Fábrica da Moda possui como perspectiva a consolidação, o que remete à sobrevivência,

para oferecer aos clientes comodidade, lazer, segurança, ou seja, busca-se a satisfação dos clientes consumidores (GIDO; CLEMENTS, 2011; KERZNER, 2006; SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2010). Apesar de se ter objetivos intrínsecos à gestão de projetos, esta não é utilizada pelas empresas do Fábrica da Moda.

Com relação à micro e pequenas empresas com razão em si mesmas, não apenas associadas ao Centro de Compras, elas estão inseridas num ambiente repleto de incertezas e de riscos elevados com limitações de recursos financeiros e com um conjunto restrito de competências e conhecimento (SILVA; ALMEIDA; BELO, 2011). Características que podem ser transformadas, pois todas as empresas, enfim, todos os setores de atuação podem fazer uso do gerenciamento de projetos, neste sentido, é importante ressaltar, todos os tipos de projetos, pois muitas vezes ocorre o pensamento equivocado de que apenas grandes projetos necessitam de gerenciamento de projetos (PRADO, 2004; KERZNER, 2006).

Silva, Almeida e Belo (2011) ainda exploram o contexto das micro e pequenas empresas, destacando que para elas é essencial a utilização das técnicas e instrumentos da gestão de projetos para estabelecer, planejar, implementar projetos e apoiar a gestão da inovação e o desenvolvimento destas organizações. E isto deve ocorrer de forma adequada as suas necessidades, em outras palavras, o gerenciamento de projetos deve se adaptar ao ambiente de cada organização (PRADO, 2004; PMI, 2008).

Desse modo, torna-se evidente o valor que o conhecimento das práticas de gestão de projetos tem para as organizações, pois num esforço temporário, único e não repetitivo para se alcançar um determinado objetivo, através de um conjugado de atividades inter-relacionadas se otimiza os processos e se utiliza os recursos de maneira eficaz (GIDO; CLEMENTS, 2011). Ao entender o conceito de projetos, essas empresas podem iniciar sua gradual inserção nesta forma de gestão. Isso será fundamental para alinhar o planejamento dos objetivos com as estratégias da empresa.

Algo que está totalmente intrínseco à compreensão do gerenciamento de projetos são as estruturas do ciclo de vida do projeto e da gestão de projetos, como também, de alcance da maturidade em gestão de projetos. Estes consistem em facilitadores a essas empresas que possuem pouco conhecimento sobre projetos, pouca familiaridade com esta ferramenta. Os esquemas do ciclo de vida são uma referência para essas empresas, no sentido de que o ciclo de vida de um projeto proporciona uma estrutura básica para o gerenciamento de projetos, independente do trabalho envolvido (PRADO, 2004; KERZNER, 2006; HELDMAN, 2006; PMI, 2008). Como o ciclo de vida varia de empresa para empresa (NETO, 2011), cabe à

organização adequá-lo ao seu contexto. Portanto, a ênfase diz respeito ao entendimento e à prática do ciclo de vida como base para buscar a excelência.

Ao entender os conceitos de projetos, de gerenciamento destes, e de ciclo de vida os benefícios serão sentidos gradualmente, como alcance de alto nível de qualidade, otimização de tempo e recursos, compreensão dos riscos e ascensão da confiança em seus produtos e serviços ofertados aos clientes/consumidores (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; GIDO; CLEMENTS, 2011). Nestes últimos, a satisfação será um resultado de todo esse comprometimento com a gestão de projetos.

Com a compreensão de todos os aspectos citados, a empresa pode partir para o uso de uma metodologia singular, a qual compreende todos os métodos, as técnicas e ferramentas para atingir os objetivos. A metodologia apresenta o que deve ser realizado a cada etapa do ciclo de vida e a maneira como deve ser executado (PRADO, 2004; NETO, 2011). Silva Júnior e Feitosa (2012) esclarecem ainda que ela demonstra a aplicação dos processos de gerenciamento de projeto corretamente, o que leva, segundo Kerzner (2006), às melhores práticas gerenciais. Como foi identificado, nesta pesquisa, as empresas em análise não possuem uma metodologia e perdem aspectos como melhor fluência do trabalho e melhor planejamento, de forma a haver poucas mudanças na prática em relação ao que foi pensado. Assim, um aspecto fundamental para a empresa que opta por uma metodologia de gestão de projetos e a implementa é o investimento em treinamentos (PRADO, 2004). Isto ocorre com a finalidade de que os funcionários adquiram conhecimento sobre a gestão de projetos e possam perceber as práticas desta gestão na execução de suas atividades.

Deste modo, com o uso de uma metodologia é possível o amadurecimento das organizações no gerenciamento de projetos. A questão é desenvolver seus processos com as melhores práticas, de forma que se busque isso continuamente, ou seja, de maneira que se persiga a maturidade. Tal característica, conforme Bouer e Carvalho (2005) representada pelo estudo e inserção de uma metodologia em gestão de projetos fundamentam o amadurecimento da empresa quanto à gestão e se a empresa já for madura constitui-se aspecto diferenciador.

A maturidade é a indicação do nível de habilidade para gerenciar projetos, que no caso em estudo alcançou baixíssimos escores. Embora as empresas pesquisadas não tenham obtido excelentes resultados, o conhecimento da situação atual delas permite a indicação para incremento do seu desempenho, o conhecimento de suas ações realizadas, identificação de erros e acertos, e finalmente, a compreensão do que precisa ser feito para melhorar o gerenciamento de projetos. A organização encontra um caminho que a direciona ao

atingimento dos seus objetivos, ou seja, um apoio às estratégias organizacionais, um guia para evolução que conduz a excelência em empreender projetos (BOUER; CARVALHO, 2005; ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; RABECHINI JR.; PÊSSOA, 2005; KERZNER, 2006; SANTOS; MARTINS, 2008).

Maturidade consiste na capacidade em gerenciar os projetos, diz respeito ao correto planejamento para melhor tomada de decisão, refere-se ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais, indica uma organização desenvolvida, que constrói gradualmente habilidades e competências, resultando no sucesso da organização (KERZNER, 2006; LUKOSEVICIUS, 2007). A reflexão dos objetivos e de sua busca, o processo pensado e planejado em alinhamento com as estratégias, a entrega de projetos de forma consistente traduzem o conceito da maturidade em gerenciamento de projetos (COOKIE-DAVIES, 2004; PEREIRA, 2007; VERGOPIA, 2008), que em resumo, significa a melhoria contínua da gestão de projetos.

O interessante é que todas as empresas podem alcançar a maturidade, contudo, possuindo seus próprios processos de maturidade, de acordo com Kerzner (2006) e Tessaro, Domenico e Basso (2010). Se as micro e pequenas empresas investirem no gerenciamento de projetos, de forma que atinjam a maturidade haverá menos problemas nos processos estabelecidos, como também, poucas modificações em relação ao planejado, pois todos os aspectos que envolvem a empresa, interna e externamente, são pensados.

## **CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES**

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa, como também, as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações deste estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

### **5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que o contexto organizacional tem sido cada vez mais pressionado pela concorrência, pelo avanço tecnológico, pelas crescentes exigências dos clientes/consumidores. A gestão de projetos, diante disto, conforme Kerzner (2006) surge como um instrumento para a sobrevivência das empresas. Apesar de este ser um tema mais explorado nas últimas décadas, o gerenciamento de projetos ainda necessita de uma compreensão mais aprofundada (REGO; IRIGARAY, 2011), principalmente no que tange às micro e pequenas empresas (SILVA; ALMEIDA; BELO, 2011).

Desta maneira, o presente estudo buscou diminuir as lacunas existentes sobre a utilização da gestão de projetos por pequenas organizações e sobre o uso das melhores práticas na área, a partir da formulação de um estudo que meça os aspectos, como conhecimento, entendimento, técnicas de gestão utilizadas, investimento em instrução e treinamento, com relação ao gerenciamento de projetos, buscando identificar o nível de maturidade e as práticas utilizadas de acordo com o trabalho de Kerzner (2006).

Assim, o principal objetivo deste estudo consistiu em avaliar o nível de maturidade na gestão de projetos nas micro e pequenas empresas situadas no Centro de Compras Fábrica da Moda do município de Caruaru. E para que esse direcionamento fosse atingido um desmembramento em objetivos específicos foi realizado, desta forma, sendo considerados os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar o nível de maturidade das micro e pequenas empresas no Centro de Compras Fábrica da Moda da cidade de Caruaru; (2) Investigar as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda; e, (3) Discutir sobre as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda.

Neste sentido, como resultado da pesquisa, fazendo uma análise no que diz respeito ao primeiro objetivo específico, identificar o nível de maturidade em gestão de projetos, constatou-se que as micro e pequenas organizações realmente não alcançaram a maturidade

em gerenciamento de projetos, o que significa que nenhuma das cinco fases do modelo de maturidade PMMM, de Kerzner (2006): embrionária, aceitação dos gerentes executivos, aceitação dos gerentes de área, crescimento e maturidade foram atingidas. Porém, como afirmam Silva e Faria (2006) uma baixa pontuação no nível 2 do PMMM pode indicar que a empresa está no nível 1 do modelo, Linguagem Comum. Percebeu-se a realização de algumas ações da gestão de projetos de maneira muito informal e não relacionada ao conhecimento em gerenciamento de projetos.

Quanto às fases de aceitação pela gerência executiva, como também, pelos gerentes de área, identificou-se uma deficiência no que se refere ao nível de instrução e treinamento dos gerentes de área no tocante à gestão de projetos. Eles se dizem comprometidos e responsáveis por alguns projetos e consequentes prazos da organização, entretanto, não apoiam ostensivamente a utilização da gestão de projetos.

As empresas estudadas não atingiram o estágio de crescimento, as micro e pequenas empresas até tentam diminuir os “desvios de escopo” nos projetos e possuem compromisso com o planejado antecipadamente. Contudo, não dispõe de uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza os conceitos de etapas, fases ou ciclo de vida de um projeto. Geralmente, a gestão de projetos acontece de maneira empírica, sem a utilização de um instrumento de controle ou rotinas determinadas. Os gerentes realizam o gerenciamento de projetos por meio de reuniões informais, e buscam saber com os funcionários como está o andamento das atividades. A ausência de uma metodologia estruturada gera impacto em fatores como planejamento e gerenciamento de projetos. O que tem como consequência atraso nas atividades, gerenciamento de riscos não estruturado e baixo aproveitamento das reuniões com os funcionários (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

A fase de maturidade, também não atingida, pois um sistema de integração de tempo e custo não é amplamente utilizado, de forma que seja possível ter o conhecimento, com precisão, sobre o andamento de cada etapa do projeto, com também, sobre o investimento realizado em cada uma das etapas. As empresas pesquisadas também não investem em treinamento dos seus funcionários, nem tampouco, desenvolvem um planejamento de cursos associados ao planejamento, gestão e controle de projetos. Pode-se concluir que as micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda não alcançaram o nível 2 (processo comum) do PMMM proposto por Kerzner (2006).

O segundo objetivo, investigar as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas, demonstrou que são muito poucas as práticas realizadas, e estas, quando

acontecem, não são decorrentes de um processo pensado e estruturado. Os resultados indicaram que algumas ações consideradas no gerenciamento de projetos são feitas de maneira muito tímida. As empresas pesquisadas até realizam reuniões, estabelecem objetivos e prazos, definem alguns projetos, contudo, nada é realizado de forma estruturada não há uma metodologia que direcione e auxilie essas empresas na adoção da gestão de projetos, bem como, na busca de melhoria contínua de seus processos.

Através da análise do terceiro objetivo, discutir sobre as práticas de gestão de projetos utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Centro de Compras Fábrica da Moda; percebeu-se que estas organizações não possuem conhecimento sobre a gestão de projetos, nem tampouco, a estimulam em seus negócios, ou seja, não visualizam os diversos benefícios proporcionados pela ferramenta. A partir disso, discutiu-se sobre as práticas de gestão de projetos e a forma (caminho) para inserir essas ações nas micro e pequenas empresas.

Constatou-se que o Centro de Compras possui missão e visão com aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos, ou seja, a gestão de projetos pode proporcionar a consecução destas metas expressas na missão e na visão. Contudo, o gerenciamento de projetos não é utilizado no Centro. Outro aspecto que demonstra a necessidade de essas organizações adotarem o gerenciamento de projetos é a crescente concorrência no setor de comercialização das micro e pequenas empresas. Entretanto, as empresas pesquisadas não estão atentas aos diversos benefícios provenientes da gestão de projetos, e principalmente, no que diz respeito à diferenciação.

Na discussão sobre as práticas de gestão de projetos foi realizada uma avaliação, com base na literatura, do caminho para alcançar a maturidade em gestão de projetos, o que inclui a busca de conhecimento na área para implantá-la, até porque isso se constitui uma necessidade para as micro e pequenas tendo em vista que elas precisam estabelecer, planejar, implementar projetos e apoiar a gestão da inovação e o próprio desenvolvimento. Para buscar a maturidade, a empresa também deve alinhar o planejamento dos objetivos com as estratégias da empresa, e isso é possível com a compreensão do ciclo de vida e das etapas da gestão de projetos, que funcionam como facilitadores da gradual familiaridade da organização com as técnicas e práticas do gerenciamento de projetos.

Além disso, a empresa deve implementar uma metodologia singular, a qual guie e direcione a empresa para correta utilização do gerenciamento de projetos. Desta forma, percebe-se uma busca pelas melhores práticas gerenciais, e isto faz referência ao amadurecimento da organização, que corresponde a uma ação contínua. Ainda que as

organizações em estudo não tenham alcançado excelentes resultados que demonstrassem maturidade em gerenciamento de projetos, o entendimento de seu contexto atual permitiu a compreensão de indicativos para seu melhor desempenho, conhecimento de práticas já realizadas, identificação de pontos negativos e positivos, e por fim, a compreensão do que deve ser realizado para melhorar a gestão de projetos.

## 5.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Compreende-se que este trabalho oferece algumas contribuições ao campo do gerenciamento de projetos, especialmente ao se explorar o contexto das micro e pequenas empresas, ao pesquisar e identificar o nível de maturidade e as práticas de gerenciamento de projetos dessas organizações no Centro de Compras Fábrica da Moda em Caruaru.

Constatou-se que o trabalho se apresenta como inédito, pois não foi encontrado nenhum estudo semelhante nas literaturas consultadas que buscasse identificar o nível de maturidade em micro e pequenas empresas situadas num centro de compras, desta forma, contribuindo para a evolução das pesquisas relacionadas ao gerenciamento de projetos.

## 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Devido à existência de uma grande e crescente concorrência entre as empresas, como também pressão por parte dos clientes, além do avanço tecnológico, investir nas melhores práticas gerenciais torna-se fundamental. Neste sentido, a presente pesquisa contribuiu no tocante ao conhecimento sobre a importância do gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas para melhor alcance de seus objetivos e excelência nos seus projetos.

Destarte, ao aproximar a base acadêmica à realidade organizacional, ampliou-se a base para tomada de decisões alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, como também, demonstrou para as empresas um diferencial competitivo.

## 5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Compreende-se que qualquer que seja o método utilizado em pesquisas, ele é passível de limitações. Desta maneira, embora com caráter inovador e com contribuições aos avanços

teórico-empíricos apresentados até o momento, o presente estudo apresentou algumas limitações destacadas a seguir:

- Com a intenção de conseguir o número exato de micro e pequenas empresas do Centro de Compras em análise, foi solicitada autorização para realização da pesquisa na Administração do Fábrica da Moda, entretanto, mesmo visitando as 180 empresas, não se obteve aceitação por parte de todas as organizações para participarem do estudo, com alegações de falta de tempo ou por não desejarem expor suas práticas gerenciais.
- Ao se pesquisar funcionários (gerentes e responsáveis pelas empresas), deve-se considerar que eles possuem dificuldade de expressar realmente sua visão a respeito das práticas organizacionais, podendo ser influenciados por seus superiores.
- Ao se pesquisar indivíduos, é importante ponderar a dificuldade dos mesmos em realizar uma auto avaliação quanto a sua maneira de gerenciar.
- Os resultados não permitiram perceber como as ações referentes a gestão de projetos ocorrem na prática, uma vez que são provenientes das interações entre os funcionários, apenas eles sabem como realmente fazem, como as ferramentas são utilizadas e como se relacionam ao desenvolver projetos.

Tais limitações não exauriram todas as possibilidades, sendo estas as que tiveram maior destaque durante a realização desta pesquisa, podendo servir de referência para a melhor realização de estudos futuros.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Acredita-se que este trabalho se constitua apenas um começo para que outros estudos futuros possam melhor entender o gerenciamento de projetos, mediante a identificação do nível de maturidade na gestão de projetos em micro e pequenas empresas. Neste sentido, alguns pontos são destacados como maneira de ampliar o conhecimento sobre esses aspectos:

Realizar pesquisa com objetivos semelhantes, porém que utilize outros métodos tanto de natureza quantitativa, como também, qualitativa, explorando outras variáveis.

Realizar pesquisas tomando como base a etnografia, por exemplo, com a finalidade de identificar como a gestão de projetos é desenvolvida, observando efetivamente a sua prática.

A partir destas recomendações, acredita-se que os próximos estudos irão fortalecer ainda mais as bases teóricas associadas ao tema em questão.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BAUTISTA, R. **Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos**. (Unpublished master's thesis). Universidad Politécnica de Valencia. 2006.

BJØRN, A., BJØRNAR, H., WENCHE, A. Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best practices. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, p. 97-104. 2007.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia Singular de Gestão de Projetos: Condição Suficiente para a Maturidade em Gestão de Projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361. 2005.

BROWN, C. J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **South African Journal of Business Management**, v. 39, n. 3, p. 1-10. 2008.

BUENO, J. M. (2011). Produção Científica em Gestão de Projetos: um Balanço Crítico sobre Pesquisas na Área. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2011.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos: O Caso de uma Instituição Financeira de Pequeno Porte. **Revista de Gestão e Projetos- GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 252-279, jan./abr. 2012.

CATAE, F. S. **Análise de Maturidade em Gestão de Projetos em uma Montadora de Automóveis**. 2007. 134 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

CLEMENTE, A.; WEKERLIN, J. **Projetos Empresariais e Públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CMMI. **Capability Maturity Model® Integration (CMMI<sup>SM</sup>)**. Carnegie Mellon, Software Engineering Institute: Pittsburgh, 2002.

COOKE-DAVIES, T. J. Measurement of Organizational Maturity: What Are the Relevant Questions about Maturity and Metrics for a Project-based Organization to ask, and What Do These Imply for Project Management Research? *Innovations – Project Management Research*, 2004.

COOKE-DAVIES, T. J. CRAWFORD, L. H. LECHER, T. G. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 110-123. 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: um Estudo de Caso aplicado a Projetos de Petróleo e Energia. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 3, p. 234-243, 2013.

DU, Y., YIN, Y. Governance-Management-Performance (GMP) Framework: A Fundamental Thinking for Improving the Management Performance of Public Projects. *iBusiness*, v. 2, n. 3, p. 282-294. 2010.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office: a Manager's Guide to Leading Organizational Change**. 1. ed. JOSSEY-BASS A Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2003.

EVARISTO, R.; FENEMA, P. C. V. A typology of Project Management: Emergence and Evolution of New Forms. *International Journal of Project Management*, 1999, 17(5), 275-281.

FABRICADAMODA, Centro de Compras Fábrica da Moda. 2014. Disponível em: <<http://www.caruarufabricadamoda.com/portal/>>. Acesso em 08 jul. 2014.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio: o Dicionário da Língua Portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GIDO, J.; CLMENTS, J.P. **Gestão de Projetos**. Trad. Vertice Translate. 4. reimp. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 451 p.

HAIR, JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: Guia para o Exame Oficial do PMI**. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 529 p.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2014. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?codmun=260410>>. Acesso em 06 abr. 2014.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model**. United States of America: John Wiley & Sons, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824 p.

LAS CASAS, A. L.; GUEVARA, A. J. H. **Pesquisa de Marketing**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

LUKOSEVICIUS, A. P.; FILHO, L. A. N. C.; COSTA, H. G. Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Desempenho dos Projetos. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 7, p. 1-24, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Trad. Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como Transformar Ideias em Resultados**. 3. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009. 347 p.

NASCIMENTO, T. C.; NETO, M. V. S.; MILITO, C. M.; MEDEIROS, P. C. (2011). Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual. XXXV Encontro da ANPAD- **EnANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.

NETO, J. C. A. S. **Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores do Brasil**. 2008. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da

Computação) – Centro de Informática (CIn), Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2008.

NETO, J. C. A.S. **Avaliação de Maturidade no Gerenciamento de Projetos em uma Empresa de Mineração em Minas Gerais**. 2011. 106 f. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte. 2011.

NEVERAUSKAS, B.; RAILAITE, R. Formation Approach for Project Management Maturity Measurement. **Economics and Management**, v. 18, n. 2, p. 360-365, 2013.

NTLOKOMBINI, N. N. P. **Project management as a catalyst for improved quality within organisations**. (Unpublished master's thesis). Cape Peninsula University of Technology, Bellville, SA. 2010.

OLIVEIRA, A. C.L.; SILVA, L. R.; TEMPORAL, L. M.; SERAFIM, G.; MARTINS, O. P. A. Estudo de Caso do Desdobramento de Metas e Gestão de Desempenho de Projetos na Engenharia da Petrobras. **Revista de Gestão e Projetos- GeP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 26-48, jul./dez. 2010.

PÁDUA, E. **Metodologia da pesquisa**. 10. Ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

PEREIRA, M. M. M. **A Maturidade em Gerenciamento de Projetos e a sua Contribuição para a Seleção de Projetos de acordo com a Estratégia Organizacional**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Engenharia Naval e Oceânica) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

PMI – Project Management Institute. 2014. O que é o PMI? Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatisPMI.aspx>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

PMI – Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2003.

PMI – Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

PRADO, D. S. **Planejamento e Controle de Projetos**. Série Gerência de Projetos- Volume 2, 6. ed. Nova Lima, Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Minas Gerais: INDG-Tecs, 2008.

RABECHINI JR., R.; PÊSSOA, M. S. P. Um Modelo Estruturado de Competências e Maturidade em Gerenciamento de Projetos. **Revista de Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 34-43, jan./abr. 2005.

REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. R. (2011). Gerenciamento de Projetos: existe Produção Científica Brasileira? Proceedings of the 35th Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - **EnANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, 2011.

ROZENES, S. VITNER, G. The training methodology of project management office (PMO) personnel. **Industrial and Commercial Training**, v. 41, n. 1, p. 36-42. 2009.

SANTOS, F. B.; PASSOS, F. U. Satisfação de Gerentes conduz à Maturidade em Gestão de Projetos? Um Estudo de Caso no SERPRO. **Revista de Gestão e Projetos- GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 143-173, jan./jun. 2011.

SANTOS, L. G. C.; MARTINS, M. R. Evoluindo na Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Empreendimentos- Caso do Rio de Janeiro. A Integração de Cadeias Produtivas com a Abordagem de Manufatura Sustentável. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: Conheça as Mudanças, os Procedimentos e os Benefícios**. Brasília, 2007.

SHENHAR, S. A. J.; WIDEMAN, R. M. Toward a Fundamental Differentiation between Project Types. In: PICMET'97 conference "Innovation in Technology Management: The Key to Global Leadership". **Anais Eletrônicos**. Oregon, 1997 (Updated for web 2002).

SILVA, B. C.; ALMEIDA, M. R.; BELO, J. N. A. (2011). Um Estudo Teórico sobre as Práticas de Gestão de Projetos em Pequenas e Médias Empresas. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2011.

SILVA JÚNIOR, A. S.; FEITOSA, M. G. 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.

SILVA JÚNIOR, S.D.; LUCIANO, E.M. Proposta de Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 26-47, jan./jun. 2010.

SOELTL, M. M. **Análise da Maturidade em Gerenciamento de Projetos e seu Impacto nos Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos**: um estudo de caso do setor automotivo. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia Automotiva) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.

SOUZA, H. J. C.; SALOMON, V. A. P.; SILVA, C. E. S. AGUIAR, D. C. Project Management Maturity: an Analysis with Fuzzy Expert Systems. **Brasilian Journal of Operations & Production Management**, v. 9, n. 1, p. 29-41, 2012.

SRIVANNBOON, S. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. **Journal of General Management**. v. 34, n. 3, p. 1 – 20, 2009.

TAYLOR, J. **A Survival Guide for Project Managers**. 2. ed. New York, NY: AMACOM, 2006.

TESSARO, I. M.; DEDOMENICO, R.; BASSO, C. A. M. Aplicação da Metodologia OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para verificar o Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Software. **Unoesc & Ciências – ACET**, Joaçaba, v. 1, n. 2, p. 125-134, jul./dez. 2010.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 254 p.

VERGOPIA, C. **Project Review Maturity and Project Performance**: an Empirical Case Study. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (College of Engineering and Computer Science– University of Central Florida) Orlando, Florida: 2008.

WEBER, C. V.; PAULK, M. C.; WISE, C. J.; WITHEY, J. V. **Key Practices of the Capability Maturity Model**. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University: Pennsylvania, 1991.

ZDANYTÈ, K.; NEVERAUSKAS, B. The Theoretical Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management**, v. 16, p. 1013-1018. 2011.

**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO SOBRE  
NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS.**

**QUESTIONÁRIO  
NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

Este questionário tem como finalidade ajudar na pesquisa científica da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da discente Andreza de Amorim Lima Ferreira, do Curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Pernambuco – CAA, orientada pelo Prof. Antonio Souza Silva Júnior, Dr.

A pesquisa tem como objetivo identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos nas micro e pequenas empresas em Caruaru. Abaixo de cada questão, você deverá assinalar o número correspondente a sua avaliação / percepção, segundo a legenda exibida a seguir:

(-3):Discordo Totalmente (-2):Discordo (-1):Discordo Parcialmente  
( 0 ):Sem opinião  
(+1):Concordo Parcialmente (+2):Concordo (+3):Concordo Totalmente

Seja, por favor, o mais honesto possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera correta, não aquela que você desejaria ou imaginaria que fosse a mais adequada. Agradeço a participação e contribuição na construção das informações desta pesquisa.

**Esclarecimentos sobre o tema:**

Gestão de projetos é uma “forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito. A gestão de projetos: permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal; proporciona um maior e melhor controle das mudanças de escopo; torna a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional; possibilita uma forma de se resolver problemas; aumenta a qualidade, e; é uma ferramenta para tomada de decisões para a empresa” (KERZNER, 2006, p. 15-29).

1.	A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2.	A Instituição tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma de atividades. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
3.	A Instituição tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
4.	A Instituição (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
5.	Nossos executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

6.	A Instituição tem compromisso com o planejamento antecipado das atividades visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7.	Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
8.	A Instituição faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (mudanças de objetivos) em nossos projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
9.	Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos organizacionais.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
10.	Os executivos em minha instituição têm conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
11.	A Instituição selecionou um ou mais <i>softwares</i> para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
12.	Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
13.	Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis por determinados projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
14.	Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas varias divisões do nosso empreendimento.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
15.	A Instituição conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma de atividades tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
16.	Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
17.	Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
18.	A Instituição considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
19.	Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento e gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
20.	Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

