



CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

ELLEM LEMOS MATOS

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O
MODELO PMMM – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TI NO PORTO
DIGITAL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Recife
2018

ELLEM LEMOS MATOS

**NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O
MODELO PMMM – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TI NO PORTO
DIGITAL**

Trabalho de Conclusão de Curso oferecido ao curso de Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro de Artes e Comunicação (CAC), como requisito parcial à obtenção do grau em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. D.Sc. Antônio Souza Silva Júnior

Recife
2018

A Deus por todo amor, aos meus pais por toda dedicação.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, por todo cuidado e amor. Foram muitas dificuldades, em diversos sentidos, porém sempre tive o acolhimento necessário para chegar ao fim do caminho. Agradeço aos meus pais, por toda dedicação e sacrifício que me fizeram chegar nessa etapa, não há amor maior. Ao professor Antônio, meu orientado, eu agradeço por toda motivação e aconselhamento, os quais foram primordiais para conclusão desse trabalho.

A todos, meu profundo agradecimento.

*“Cada mudança, cada projeto novo causa espanto:
Meu coração está espantado.”
Clarice Lispector*

Resumo

A importância do uso dos projetos tem crescido e pode ser percebida pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos. Para conquistar uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental, bem como, como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas, buscando de alcançar a excelência no gerenciamento de projetos. A maturidade em gerenciamento de projetos tornou-se um fator crítico para as empresas que desenvolvem projetos e querem destacar-se no mercado em que atuam. Para tanto, os modelos de maturidade fornecem caminhos para que a institucionalização da gestão de projetos seja alcançada da melhor maneira possível. Geralmente, esses modelos avaliam a organização, definem sua situação atual em gerir projetos e propõe passos a serem realizados para avanço do nível de maturidade. Este estudo de caso propõe uma análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos através do Project Management Maturity Model (PMMM) proposto por Kerzner (2017) em uma empresa de consultoria em TI sediada no parque tecnológico localizado na cidade pernambucana do Recife, Porto Digital. Inicialmente o tema foi abordado utilizando uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento e maturidade em projetos e explanando os modelos de maturidade existentes. O resultado obtido foi oriundo de uma pesquisa quantitativa realizada com mais de 40 funcionários de diversos níveis da empresa, chegando à conclusão de que a organização não atingiu o nível 2 “processo comum” de maturidade em gestão de projetos pois a mesma não possui um método estruturado, com processos definidos capazes de integrar e coordenar de maneira eficiente a execução de suas atividades.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Modelos de Gerenciamento de Projetos.

Abstract

The importance of the use of projects has grown and can be perceived by the increase in the number of companies that are adopting a methodology of project management. In order to gain a competitive advantage for innovation, generating competencies in the formation of work teams has a fundamental function, as well as how to manage the functions in several perspectives, seeking at once the execution of projects. Project management maturity has become a critical factor for companies that develop projects and want to be prominent in the job market. To that end, the maturity models can be directed to a higher education institution. Generally, templates must be organized, define their current situation and the actions projects must be run to the maturity level. This case study presents an analysis of the level of maturity in project management through the Maturity Model in Project Management (PMMM) proposed by Kerzner (2017) in an IT consulting company based in the technology park located in the city of Recife, Porto Digital. Initially, the theme was approached from a bibliographic review on management and maturity in existing projects and maturity models. The result was the index of a quantitative visit with more than 40 employees, arriving at the conclusion that an organization was not level 2 structured, with the process of integrating and coordinating in an efficient way the execution of its activities.

Keywords: Project management. Maturity in Project Management. Project Management Templates.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Modelo Prado-MMGP	19
Figura 2 – OPM3 "Organizational Project Management Maturity Model"	21
Figura 3 – PMMM "Project Management Maturity Model"	22

Lista de tabelas

Tabela 1 – Avaliação do nível de maturidade - Fase Embrionária	28
Tabela 2 – Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pela Gerência Executiva . . .	30
Tabela 3 – Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pelos Gerentes de Área	31
Tabela 4 – Avaliação do nível de maturidade - Fase de Crescimento	31

Lista de abreviaturas e siglas

IBM	International Business Machine
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
ProMMM	Project Management Maturity Model
TI	Tecnologia da Informação

Sumário

	INTRODUÇÃO	12
1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO	14
1.1	GESTÃO DE PROJETOS	14
1.1.1	CONCEITO	14
1.1.2	HISTÓRICO	14
1.2	METODOLOGIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
1.3	MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	17
1.3.1	MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	17
1.3.2	ProMMM - Project Management Maturity Model	19
1.3.3	OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	20
1.3.4	PMMM – Project Management Maturity Model	21
2	METODOLOGIA	23
2.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO	23
2.1.1	AMOSTRA	23
2.1.2	ANÁLISE	24
2.2	EMPRESA	25
2.2.1	PORTO DIGITAL	25
2.2.2	HISTÓRICO	25
2.2.3	MISSÃO, VALORES E OBJETIVO	26
3	ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PORTO DIGITAL – EMPRESA DE CONSULTORIA EM TI	28
3.1	FASE EMBRIONÁRIA	28
3.2	FASES DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA E PELOS GERENTES DE ÁREA	29
3.2.1	RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO.	29
3.2.2	CICLO DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	30
3.3	FASE DE CRESCIMENTO	31
3.4	FASE DE MATURIDADE	32
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
5	REFERÊNCIAS	36

APÊNDICES	39
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GEREN- CIAMENTO DE PROJETOS	41

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas enfrentam desafios graduais. Há hoje uma concorrência sem precedentes, os clientes são mais exigentes e o mundo empresarial muda com velocidade espantosa de acordo com os avanços tecnológicos e as alterações no cenário econômico. Uma pergunta que repercute é: como permanecer direcionada em seus objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças externas? Muitas empresas têm encontrado na implementação de projetos o fator importante para confrontar dessa questão, uma vez que eles são fonte de novos produtos, novos serviços e novos processos que, potencialmente, podem aumentar vendas, reduzir custos, melhorar qualidade e outros benefícios decorrentes (KERZNER, 2017). Para isso, as empresas vêm investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos como parte do planejamento estratégico para melhorar a efetividade organizacional.

Para alcançar a representatividade necessária em suas atividades, as empresas precisam mensurar qualitativamente a maturidade em gerenciamento de projetos para identificação dos pontos fortes e fracos da gestão para que, por fim, seja possível sugerir ações corretivas que contribuam para o processo de melhoria contínua. Investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação estratégica, nas diversas lideranças empresariais (PMI, 2015). Quanto maior for o nível de maturidade de gestão de projetos de uma organização, maiores serão as chances de sucesso na execução de projetos complexos.

O benefício de analisar a maturidade em gestão de projetos funciona como pilar para o estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural, mais do que somente entender o nível de maturidade no qual a organização se enquadra. Para alcançar um bom nível de maturidade faz-se necessário a adoção de um modelo de avaliação da maturidade em gestão de projetos, que permita um maior entendimento das forças e fraquezas de uma organização (RABECHINI JUNIOR, 2005).

A pesquisa exposta neste trabalho possui o objetivo principal identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa de consultoria em TI sediada no parque tecnológico localizado na cidade pernambucana do Recife, Porto Digital, através da aplicação de um modelo útil de maturidade em gestão em projetos (PMMM) criado por Kerzner (2017). Este estudo, consequentemente, possibilitará a análise da maturidade da organização.

OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é identificar de acordo com modelo PMMM, o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria em TI sediada no parque tecnológico localizado na cidade pernambucana do Recife, Porto Digital

OBJETIVO GERAL

Utilizar o modelo PMMM para analisar o grau de desenvolvimento das atividades dos projetos em questão;

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o nível de estruturação e coordenação nos processos gerenciais;
- Verificar o nível de conhecimento e aceitação sobre o sistema de gerenciamento de projetos na empresa.

JUSTIFICATIVA

Há várias razões para implantação de um modelo de maturidade, unas delas são: o aumento da complexidade dos projetos, o uso crescente de práticas de gerenciamento e a necessidade de alinhamento dos projetos com os objetivos da empresa. Além disso, o uso de modelos de maturidade permite que as organizações verifiquem seus pontos fracos e fortes no seu modo de gerenciamento de projetos e, assim, melhore seus processos para aumentar a probabilidade de sucesso de seus empreendimentos (PRADO, 2004).

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

Diante de tal contexto, o presente estudo visa a identificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa escolhida, através da aplicação de um modelo útil de maturidade em gestão em projetos (PMMM) criado por Kerzner (2017).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

1.1 GESTÃO DE PROJETOS

Os projetos transformaram-se em uma importante ferramenta nas empresas, sendo eles responsáveis pelas principais mudanças organizacionais e iniciativas para produzir vantagens competitivas. Dessa forma, a sua aplicação vem ganhando ênfase dentro dos modelos de administração e tem-se transformado num fator relevante para prover velocidade, robustez, consistência e excelência operacional. (ANDERSEN & JESSEN, 2002) (CARVALHO, et al., 2003).

Sendo assim a gestão de projetos tornou-se uma ferramenta imprescindível, capaz de estruturar o projeto, que, composto por várias etapas estrategicamente sequenciadas é capaz constatar cada informação e chegar à conclusão final. Gerir um projeto se faz necessário utilizar do uso do conhecimento, das habilidades, ferramentas e técnicas com a finalidade de suprir as necessidades e expectativas da empresa. (VARGAS, 2005).

1.1.1 CONCEITO

Antes de entendermos a gestão de projetos em sua totalidade é importante compreender o que é um projeto, “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custo e qualidade” (KERZNER, 2017). Os projetos são únicos e inicialmente não conhecidos ou entendidos de forma incompleta, sua execução é dividida em fases, com o objetivo de melhorar o controle de seus processos, diminuindo os riscos que possam ocorrer. As fases dos projetos são denominadas Ciclo de Vida do Projeto e conectam o seu início e o fim. Cada fase é caracterizada com o término e a aceitação de um conjunto de produtos, ou seja, um resultado mensurável e verificável do trabalho (OLIVEIRA, 2006) (PMI, 2007) (ZENZEN & BAPTISTA, 2010).

Tornando-se cada vez maiores e mais complexos, houve a necessidade de sua gestão, o qual reunisse as informações necessárias e as transformassem em resultado, sendo definido como a busca da melhor forma de aplicação 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 (KERZNER, 2017).

1.1.2 HISTÓRICO

Os projetos vêm sendo executados, mesmo de forma rudimentar, desde os primórdios da civilização. Tudo aquilo que demanda do ser humano eficiência, organização e planejamento para alcançar objetivos específicos, de certa forma pode ser considerado projeto (VALLE, 2014). Portanto, ao tratar do histórico da gestão de projetos é de extrema importância incluir as grandes

conquistas da antiguidade, citando alguns exemplos, (CLELAND, 2004): A Grande Muralha da China, As Pirâmides do Egito, O Coliseu, A Cidade de São Petersburg, O Canal do Panamá, a Torre Eiffel, dentre outros diversos e fantásticos exemplos.

O ser humano em vários momentos da história e em diversas culturas, vêm criando produtos/serviços, introduzindo mudanças e inovações em seus processos. Até hoje muito se discute e admira acerca de como todos estes esforços foram executados e entregues em épocas onde as ferramentas eram rústicas e o trabalho extremamente desgastante. Percorrendo a história antiga para a medieval, até o renascimento e as decorrentes revoluções industriais, muito se evoluiu até os dias atuais. Com a necessidade de sistematizar e organizar a forma de gerir diferentes habilidades e conjuntos de conhecimentos, surgiu a disciplina de gerenciamento de projetos.

Mas foi no final da década de 50 que ocorreu o marco para gestão de projetos, com o êxito dos planejamentos financiados pelas Forças Armadas Americanas, como por exemplo: o Projeto Manhattan (bomba atômica), gerenciado pelo General Leslie R. Groves; o Programa Espacial Americano; e o Projeto Polaris (lançamento de mísseis submarinos), o governo americano conseguiu estabelecer um modelo de planejamento e controle de ciclo de vida do seus projetos, no qual proporcionou o desenvolvimento das técnicas como CPM (Critical Path Method; 1957) pela Dupont, e o Pert (Program Evolution and Review Technique; 1958), pelo Escritório de Projetos Especiais da Marinha dos EUA (Anon., 1970). Assim, início da década de 60, nos EUA, o conceito de gerência de projeto, e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos, que gerou a necessidade de organizar e evoluir o conhecimento desenvolvido (CLELAND & KING, 1978). Com este fim, nas décadas de 1960 e 1970 foram criadas algumas associações e institutos. Os de maior destaque atualmente são: o IPMA (International Project Management Association), fundada em 1965; e o PMI® (Project Management Institute), fundado em 1969 (PMI, 2007).

Com o aumento da complexidade das atividades, por volta dos anos 1970, com o surgimento dos sucessivos choques do petróleo, a inflação, a escassez de recursos, a multinacionalização e o aumento do porte e sofisticação dos projetos, as empresas começaram a ir além da gestão informal, em busca por meios de padronizá-la. Assim, com a ampla variedade de tarefas inter-relacionadas e necessárias para conclusão bem-sucedida dos projetos, a importância do seu gerenciamento tornou-se ainda mais aparente (KERZNER, 2017). Apareceram, então, os softwares específicos para planejamento e controle, tais como Projacs, Proplan, Ártemis etc., que facilitaram o tratamento de projetos com grande número de atividades, porém apresentando restrições, por serem processados em centros de processamento de dados externos, de difícil acesso aos gerentes e lenta atualização das informações (WOODWARD, 1984).

Com o crescente impacto que os projetos trouxeram para os negócios, entre a década de 90, as empresas começaram a perceber que a implementação da gestão de projetos era uma necessidade, e não mais uma opção de gestão (KERZNER, 2017). A exigência de uma

identificação de responsabilidades num ambiente de múltiplas subdivisões de atividades, ficou cada vez mais visível (TERRIBILI FILHO, 2011), acarretando o seu reconhecimento nos últimos anos, tornando a implementação mais fácil de ser inserida nas empresas e as suas melhores práticas de gestão começaram a ser implementadas em diversos setores, cada um com suas respectivas peculiaridades. (KERZNER, 2017).

“A gestão de projetos evoluiu de um conjunto de processos recomendável para uma metodologia tida como obrigatória para sobrevivência da empresa.” (KERZNER, 2017)

1.2 METODOLOGIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo repetitivo que possa ser utilizado, esse processo é chamado de metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). Desta forma, uma metodologia de gerenciamento é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para a obtenção dos objetivos planejados, portanto, é uma adaptação, à realidade dos projetos da organização, das práticas existentes no mercado, tanto das propostas pela literatura como daquelas vivenciadas pelos profissionais de gerenciamento. Essa adaptação deve ser criteriosa de forma a que, em uma análise de custo-benefício, compense o esforço de gerenciamento em relação aos correspondentes resultados esperados.

“uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também check lists, usados durante o ciclo de vida do projeto” (CHARVAT, 2003).

Algumas das características que uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ter são (KERZNER, 2001):

- * Um nível recomendado de detalhes;
- * Uso de modelos;
- * Técnicas padronizadas de planejamento, programação e controle;
- * Formato padronizado de relato de desempenho;
- * Flexibilidade na aplicação nos projetos;
- * Flexibilidade para melhorias, quando necessário;
- * Facilidade de entendimento e aplicação;
- * Ser aceita e aplicada em toda a Organização.

1.3 MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em projetos é comparável ao um processo de conquista de competências que ocorre aos poucos em sua trajetória, devendo ser alcançada com planejamento e ações para o aprimoramento dos processos da empresa (RABECHINI JÚNIOR, 2005). A evolução do

gerenciamento de projetos nas organizações pode ser mensurada a partir da identificação do nível de maturidade. Sabendo que a maturidade é o processo de aprendizagem e de aplicação das técnicas de gestão de projetos pela organização, tem-se que o fator mais importante não é o tempo em que essa disciplina vem sendo aplicada, mas sim se existem processos e procedimentos que são usados de modo repetitivo, consistente e competente, e como a organização promove projetos de sucesso (LOPES, 2008)

Existem vários conjuntos de métodos de gerenciamento de projetos disponíveis atualmente. Também conhecidos como modelos de referência, a maioria preconiza a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos que, quando utilizados por uma organização de forma gradual e segura para seus negócios, permite avançar em direção à institucionalização de práticas padronizadas (SILVEIRA, 2008). Porém, antes da implementação de um determinado método de gerenciamento de projetos, cada organização deve analisar os diferentes tipos de métodos disponíveis a fim de utilizar-se dos melhores conceitos necessários à sua estratégia e gerenciamento de projetos (THOMAS & MULLALY, 2007).

1.3.1 MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Em 1999, Darci Prado desenvolve um modelo de avaliação da maturidade em gestão de projetos, onde reflete a experiência de mais de quarenta anos de consultoria nas empresas IBM, INDG e FALCONI (ARCHIBALD, et al., 2009). O objetivo inicial foi criar um modelo simples, fácil de usar e que fornecesse resultados confiáveis. Ele já foi utilizado por centenas de organizações brasileiras e os resultados obtidos são condizentes com o esperado. O modelo visa identificar e avaliar, principalmente, o estágio de maturidade em gerenciamento de projetos de um setor da organização, e mostrar que, através da utilização de um plano de crescimento apoiado em planejamento estratégico organizacional, a empresa terá maiores chances de sucesso (PRADO, 2004).

Este modelo é composto por 5 níveis e 6 dimensões, distribuídos em um questionário de 40 questões que relacionam a maturidade da organização com a capacidade de executar projetos com sucesso. Os cinco níveis deste modelo são os seguintes: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado (PRADO, 2008).

1. **Inicial:** neste nível o conhecimento no assunto é baixo, o gerenciamento de projetos é utilizado de forma intuitiva e não há processos ou metodologias. É comum que ocorram atrasos, mudanças de escopo, aumento de orçamento, etc.;

2. **Conhecido:** neste nível a empresa inicia uma nova cultura de criação de competências. Essa iniciativa, mesmo que isolada e desarticulada, cria um cenário um pouco mais favorável, onde os projetos da organização podem ser gerenciados de forma agrupada. Apesar disso, nenhuma ação contundente e efetiva foi executada no sentido de padronizar e estruturar a organização em Gerenciamento de Projetos como um todo. É um nível que apresenta mais sucesso é Gerenciamento de Projetos do que no nível 1, mas ainda possui alguns pontos negativos gerando alguns resultados negativos em nível menor. Atrasos no cronograma, improdutividade, entre outros podem ocorrer;

3. **Padronizado:** neste nível a empresa começa a implementar uma base reconhecida pelo PMBOK para a gestão de projetos, através da estruturação organizacional e de modelos de padronização. A Organização já utiliza um Sistema de Informações em Gerenciamento de Projetos (SIGP), com o objetivo de facilitar o gerenciamento da grande quantidade de informações e de documentos dos múltiplos projetos. Há um maior conhecimento e previsibilidade dos problemas que afetam o desempenho dos projetos, como prazo, custo, escopo e qualidade, mas ainda podem ocorrer alguns problemas e melhorias são necessárias.

4. **Gerenciado:** neste nível a empresa inicia o aperfeiçoamento da base, com a utilização dos padrões, identificação e eliminação de anomalias e alinhamento dos negócios da organização. O modelo e a metodologia padronizados são utilizados de maneira eficiente em todos os projetos. Em paralelo, foram realizadas análises para a identificação das causas de desvios das metas dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) para que medidas adequadas fossem tomadas e aplicadas com sucesso. Há a aplicação constante da melhoria contínua, utilizando monitoramento e controle para detectar possíveis deficiências. Pode ser observado um alinhamento eficiente dos projetos com os negócios da organização e um reconhecimento da aplicação dos processos de gerenciamento de projetos como um fator de sucesso. O nível de sucesso é alto, mas sempre buscando a melhoria contínua;

5. **Otimizado:** neste nível o gerenciamento de projeto é algo comum para companhia, com baixo nível de estresse e ruídos.

As seis dimensões deste modelo são os seguintes: competência técnica e contextual, metodologia, informatização, estrutura organizacional, competência comportamental e alinhamento estratégico (PRADO, 2008).

1. **Competência técnica e contextual:** Conhecimentos básicos e linguagem comum disseminada na organização.

2. **Metodologia:** Uma metodologia única deve existir na empresa para garantir a aplicação correta dos métodos.

3. **Informatização:** Será necessário utilizar sistemas de gerenciamento de projetos que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos.

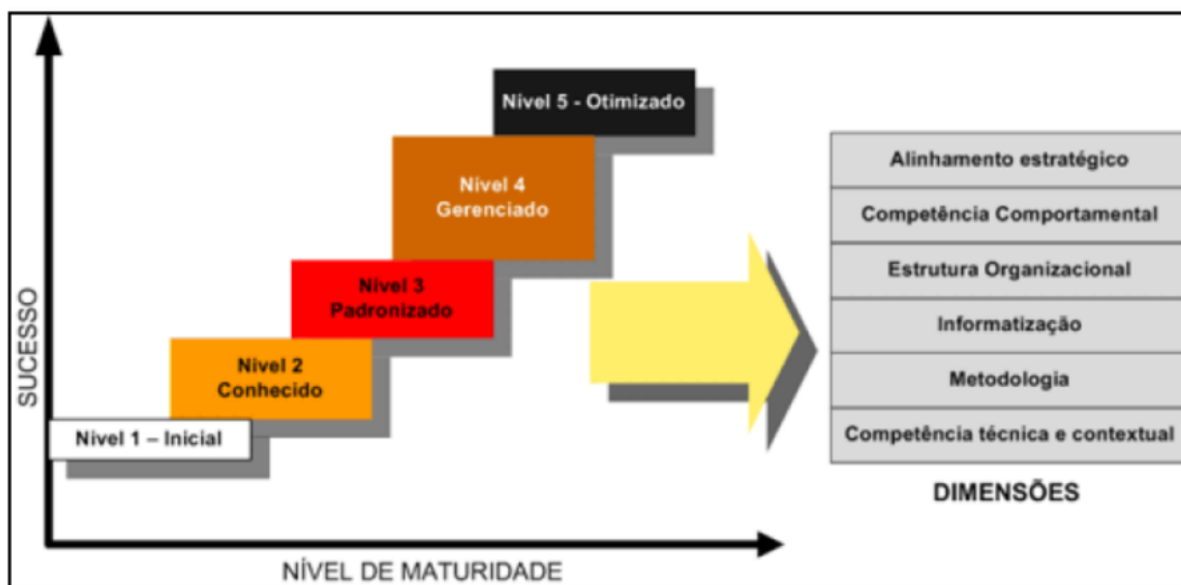
4. **Estrutura organizacional:** É necessário escolher uma estrutura organizacional ade-

quada que envolve a criação de funções ou mesmo de Escritórios de Projetos.

5. **Competência comportamental:** relacionamentos humanos, liderança e gestão de pessoas.

6. **Alinhamento estratégico:** É fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da organização.

Figura 1 – Modelo Prado-MMGP



Prado, Darci. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Nova Lima: INDG, 2010

1.3.2 ProMMM - Project Management Maturity Model

O modelo Project Management Maturity Model (ProMMM) trata-se de um trabalho sobre capacidades organizacionais em projetos publicados no Journal of Facilities Management, é dividido em quatro níveis e tem como objetivo compreender: a cultura organizacional (como se pensa); métodos, técnicas e ferramentas dos processos de gerenciamento de projetos (como se executa); experiências individuais e organizacionais (o que realmente está sendo feito); e aplicação do gerenciamento de projetos (o que realmente está sendo feito) (HILLSON, 2003). Os níveis previstos são:

1. **Simplificado:** este nível é caracterizado pelo desconhecimento dos benefícios que a gestão de projetos pode gerar na organização. Os processos de gerenciamento são repetitivos e não são considerados como aprendizagem diante dos problemas passados ou contra ameaças futuras.

2. **Inicial:** neste nível, embora o gerenciamento de projetos seja discutido, não existe ainda uma abordagem estruturada.

malizado: neste nível os processos são formalizados e implementados. Já fazem parte da

rotina dos negócios. Todos os níveis das empresas compreendem os seus benefícios.

4. **Natura:** neste nível o gerenciamento de projetos já faz parte da cultura organizacional e as informações são utilizadas para melhorar processos e obter vantagem competitivas.

1.3.3 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

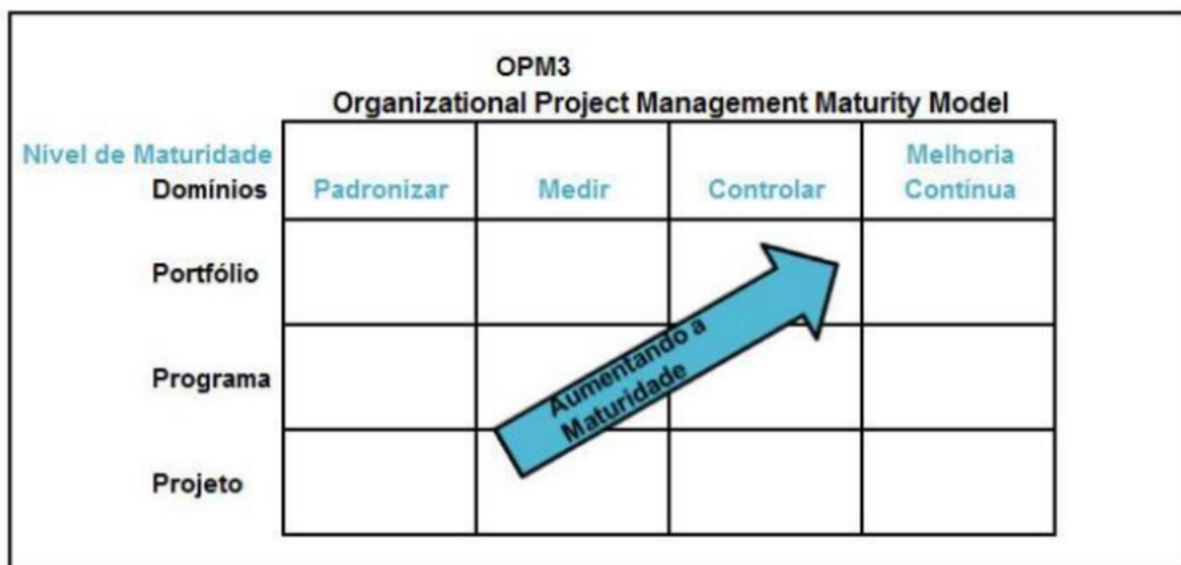
O Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) foi desenvolvido pelo Project Management Institute e tem por objetivo “ajudar as organizações a avaliar e entender seu nível de maturidade organizacional promovendo um caminho para melhoramento por meio do reconhecimento de quais competências da organização devem ser desenvolvidas” (LUKOSEVICIUS, et al., 2016). O OPM3 avalia o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações por meio de aplicação de um questionário de 151 perguntas e procura orientar a empresa para práticas que deverão ser utilizadas para o seu amadurecimento.

1. **Conhecimento:** nesse nível descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional.

2. **Avaliação:** nesse nível apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode auto avaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 151 questões, por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas.

3. **Aperfeiçoamento:** neste nível fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior. Trata-se de um banco de dados de aproximadamente 600 melhores práticas. De acordo com o próprio PMI, é esse aspecto que diferencia o modelo OPM3 dos outros modelos de maturidade.

Figura 2 – OPM3 "Organizational Project Management Maturity Model"



SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

1.3.4 PMMM – Project Management Maturity Model

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PMMM), apresenta cinco níveis ou estágios de desenvolvimento. Cada nível de maturidade apresentado é acompanhado de um questionário, pelo qual pode-se verificar o nível em que se encontra a organização. Para uma mudança de nível, a organização deve realizar aprimoramentos em seus processos de gerenciamento de projetos, de forma a contemplar um nível mais alto do modelo (KERZNER, 2001).

1. **Linguagem Comum:** neste nível, a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e tem um conhecimento superficial sobre o assunto.

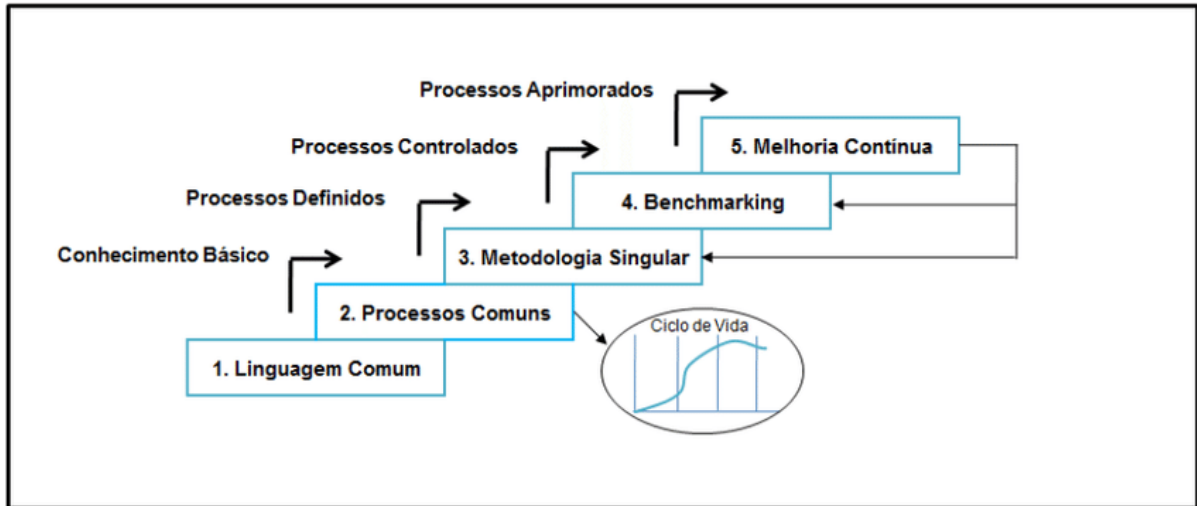
2. **Processos Comuns:** é um estágio onde a organização faz um esforço concentrado na utilização do gerenciamento de projetos, compreendendo que o desenvolvimento de processos e metodologias comuns possibilitam e suportam o seu uso efetivo. As metodologias utilizadas em um projeto que obteve sucesso podem ser repetidas para os demais.

3. **Metodologia Singular:** a organização está totalmente comprometida com o conceito do gerenciamento de projetos, reconhecendo que o sinergismo e o controle dos processos pode ser melhor realizados com o desenvolvimento de uma metodologia singular ao invés da utilização de múltiplas metodologias.

4. **Benchmarking:** este nível contém o reconhecimento de que processos de aperfeiçoamento são necessários para manter uma vantagem competitiva. A organização deve decidir o que e de quem fazer o benchmarking, assim como efetuá-lo continuamente.

5. Melhoria Contínua: a organização avalia as informações obtidas através do benchmarking, e decide se serão acrescentadas à metodologia singular.

Figura 3 – PMMM “Project Management Maturity Model”



KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8ª. Ed. New York : John Wiley & Sons, 2003

2 METODOLOGIA

2.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E MÉTODO

Esta pesquisa é um estudo de caso, tal como a expressão inspira, trata-se de analisar um caso, a empresa estudada e sua maturidade em gerenciamento de projetos, em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo a sua complexidade e recorrendo para isso todos os métodos que se revelem apropriados (YIN, 1994) (PUNCH, 1998) (GOMEZ, et al., 1996). No qual, esta pesquisa, tem como objetivo identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos de uma empresa de TI instalada no atual Porto Digital.

Este estudo possui um caráter descritivo, assim possui como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999), sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. De forma análoga, a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registra-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles (ANDRADE, 2002). Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa deste estudo, primeiramente foi aplicado um questionário tal como proposto por Kerzner (2017) para a avaliação do nível de maturidade utilizando o modelo PMMM (processos comuns), modelo este considerado uma das maiores referências em gerenciamento de projetos da atualidade. Amplamente difundido e utilizado por diversas organizações, define o estágio atual, o planejamento e ações para implementação e desenvolvimento gradual da gestão de projetos.

Nesta pesquisa utilizou-se a técnica probabilística, onde cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (SCHEUREN & WINKLER, 2007). Pesos diferentes são atribuídos a cada campo com base em seu poder de discriminação e vulnerabilidade ao erro, sendo calculado um score indicativo do quão verossímil é dois registros pertencerem ao mesmo indivíduo. A utilização desta técnica é recomendada quando se pretende garantir a representatividade da amostra.

2.1.1 AMOSTRA

No estudo apresentado, o conjunto universo identificado de funcionários é de aproximadamente de 200 colaboradores. Já a amostra analisada, que é um subconjunto do universo foi de 43 funcionários, os demais colaboradores não puderam participar da pesquisa por diversos

motivos como, férias, viagem, dentre outros motivos. Todos estão dispostos entre a filial sediada no Recife.

Esta etapa foi operacionalizada da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 2002;

MALHOTRA, 2006):

- * Inicialmente foi solicitada uma autorização pela equipe de Recursos Humanos.
- * Foi informado aos participantes que se trata de uma pesquisa realizada pela graduanda Ellem Lemos Matos, a fim de medir o grau de maturidade de gerenciamento de projetos da Instituição em questão.
- * O questionário foi confeccionado na plataforma Google Forms, um pacote de edição de formulários gratuito que disponibiliza um link de acesso para que os usuários realizem o cadastro do formulário. Posteriormente foi distribuídos por e-mail aos colaboradores, solicitando que o respondesse, de acordo com a sua percepção, o grau de maturidade que, segundo a sua avaliação e percepção, o órgão que trabalha atingiu.
- * O questionário é autoaplicável, porém, foi dada uma breve explanação no corpo do e-mail, como forma de minimizar os erros de preenchimento.
- * Ao final, foram extraídos da aplicação os formulários respondidos.

2.1.2 ANÁLISE

A empresa escolhida para o estudo trate-se de uma consultoria de TI, sediada no Porto Digital, um polo tecnológico da cidade do Recife, situada no estado de Pernambuco, pertence a uma organização multinacional, que possui em seu escopo carteiras de projetos e diversas áreas, com características próprias. Apresentam-se neste tópico, as peculiaridades da empresa utilizada para o estudo de caso, mostrando seu conhecimento e adaptação frente às mudanças de cenário ocorridas e visando à melhoria do desempenho da mesma.

A análise tem por objetivo explicar o nível de estruturação, conhecimento e maturidade, relatando assim o porquê de uma implantação, benefícios, problemas, pontos fortes e fracos do gerenciamento de projetos na organização estudada.

Estudos de caso devem ser realizados quando a pesquisa não exige controle sobre eventos comportamentais, focaliza acontecimentos contemporâneos e procura responder perguntas do tipo como e por que. Esse estudo de caso é justificado como sendo a “introdução a um estudo mais apurado, como o uso de estudos de caso como mecanismos exploratórios” (YIN, 2001, p.63).

Este caso poderá ser utilizado como uma etapa no desenvolvimento de um trabalho mais amplo sobre a utilização de metodologias de maturidade em gerenciamento de projetos em outras instituições de pesquisa e ensino. O questionário foi tabulado em um mesmo banco de dados computadorizado que, posteriormente, serviu de base para a análise.

2.2 EMPRESA

2.2.1 PORTO DIGITAL

A história da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na cidade de Recife vem evoluindo há aproximadamente trinta anos. Na década de 1970, iniciou-se um processo de empreendedorismo com forte apoio acadêmico que gerou uma estrutura de profissionais de alta qualidade, assim começava a nascer a ideia de Porto Digital, como consequência do crescimento e expansão do setor de TIC no Estado. Recife aparecia como sendo o ambiente propício ao projeto pela soma de três fatores essenciais: polo de formação de capital humano; concentração de empresas de informática; e estrutura vocacional empreendedora. Atualmente o arranjo produtivo local que originou o Projeto Porto Digital vem sendo fortalecido por meio de políticas, de acordo com suas características, como a existência de 450 empresas de software no Estado (a maioria com uma média de 20 funcionários), das quais 85% se concentram na Região Metropolitana de Recife; a disponibilidade de espaços qualificados; o desenvolvimento de canais estratégicos para aumentar a geração de negócios competitivos, e o estímulo e suporte para a formação de empreendedores cooperativos; o incentivo à geração de empreendimentos inovadores, através da incubação de pequenas e médias empresas; e a busca do fortalecimento da marca Porto Digital, como representativa de um conceito de qualidade (NÚCLEO DE GESTÃO DO PORTO DIGITAL, 2004).

Os números que caracterizam essa experiência são (NÚCLEO DE GESTÃO DO PORTO DIGITAL, 2004).

- * Mais de 70 empresas localizadas;
- * 75% das empresas são do setor de TIC;
- * as 25% restantes são empresas de prestação de serviços especializados e órgãos de fomento;
- * aproximadamente 2000 pessoas trabalhando, das quais cerca de 90% com nível universitário;
- * R\$ 4 milhões já investidos em capital humano;

2.2.2 HISTÓRICO

A empresa escolhida originou-se no fim do século XX com uma joint venture¹, surgido de um acordo entre duas empresas de níveis transacionais, com um investimento de US \$1 bilhão, com o objetivo de expansão de seus relacionamentos existentes sob um acordo projetado para atender às necessidades dos clientes. As duas organizações se uniram para criar valor comercial

¹ um acordo entre duas ou mais empresas que estabelece alianças estratégicas por um objetivo comercial comum, por tempo determinado. As companhias concordam em unir seus recursos para o desenvolvimento de um negócio conjunto e dividem os resultados, sejam eles lucros ou prejuízos. Fonte bibliográfica inválida especificada.

para clientes que buscam comprar, construir ou integrar soluções industriais de grande escala, incluindo ofertas de eCommerce, desenvolvidas no ecossistema Microsoft®.

Com sede em Seattle, a empresa possui mais de 80 localidades em 24 países, com aproximadamente 29.000 profissionais e faturamento acima de US \$ 2 bilhões em 2016. Fornece consultoria e serviços de TI focados na plataforma Microsoft com ofertas de análise de negócios, aplicativos de negócios, nuvem, marketing digital, tecnologia e serviços gerenciados. Para fim de pesquisa, foi delimitada a região de atuação escolhendo a sede do Recife, que atualmente funciona no Porto Digital há mais de 8 anos, e que em seus últimos três anos vem crescendo de forma constante, que nos dias de hoje chegam a ser em torno de 200 funcionários.

2.2.3 MISSÃO, VALORES E OBJETIVO

É fundamento que as empresas possuam uma missão, fazendo dessa uma atitude central do seu modo de agir, proporcionando um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, representando a razão de ser e criando condições de satisfazer as necessidades do ambiente externo (KOTLER, 2000).

Em modos gerais, a missão da empresa escolhida é de conquistar a liderança em inovação digital, agregando valor aos seus clientes por meio do potencial dos seus profissionais e do ecossistema Microsoft®.

Já os valores são a forma de transmitir ao mercado o que se pretende e como irá atender suas necessidades, sendo sua função orientar a vida da organização e guiar o comportamento dos seus membros, delimitando a forma de agir, pensar e julgar das pessoas (TAMAYO & GONDIM, 1996).

Entendendo a importância dos valores a empresa escolhida possui cinco valores fundamentais, que a conduz em toda ação, influenciando os comportamentos e as suas decisões, que são:

- * Mudar as coisas para melhor;
- * Inovar com paixão e propósito;
- * Prestar serviços com excelência;
- * Acreditar que todos têm sua importância;
- * Agir com integridade e respeito.

Os objetivos são o fim desejado pela organização, alvos definidos em metas, os quais pretende atingir e que orienta o seu comportamento, isso em relação ao ambiente interno e externo, como também ao seu futuro (CHIAVENATO & ARÃO, 2003). Neste sentido os objetivos são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim palpável, na mira dos seus olhos.

A empresa em análise nesse estudo tem como objetivo fazer a diferença com um pensa-

mento inovador e conhecimento de tecnologia de ponta, para ajudar seus clientes causarem um verdadeiro impacto sobre o mundo que os rodeia.

3 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PORTO DIGITAL – EMPRESA DE CONSULTORIA EM TI

Os fatores que motivam as organizações na busca da maturidade são os mesmos que as levam a utilizar a disciplina de gerenciamento de projetos. Pode-se citar como principais fatores: projetos estratégicos, expectativas dos clientes, competitividade, entendimento e comprometimento dos gerentes executivos, desenvolvimentos de novos produtos, eficiência e eficácia, sobrevivência, crescimento rápido por meio de aquisições e o processo de certificação ISO 9000 (KERZNER, 2017).

Por se tratar de um processo evolutivo, divide-se o ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos nas seguintes fases e respectivas características (KERZNER, 2017):

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

3.1 FASE EMBRIONÁRIA

Na fase embrionária a principal característica refere-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa, reconhecendo os seus benefícios através de aplicações que atendam as necessidades e de planos de ação que indiquem o quê precisa ser feito para saná-las.

Tabela 1 – Avaliação do nível de maturidade - Fase Embrionária

EMBRIONÁRIO MÉDIA	MÉDIA
-------------------	-------

EMBRIONÁRIO MÉDIA	MÉDIA
Minha organização reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.	1,28
Minha organização tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, inclusive pela gerência sênior.	
Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias áreas do nosso empreendimento.	
Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	
Dados coletados, 2018	

Ao observar a Tabela 1, percebe-se que a empresa não atingiu a fase embrionária, na qual, se espera dos gerentes, intermediários e seniores, reconhecimento da necessidade, dos benefícios e das aplicações do gerenciamento de projetos.

Ao demonstrar que não alcançou a fase 1, corrobora a testar seu pouco conhecimento na importância do uso de técnicas e ferramentas de gestão, que as mesmas não estão bem-desenvolvida, e destaca que os envolvidos não identificam os benefícios de tais conhecimentos no sucesso dos projetos.

A fase embrionária normalmente ocorre nos níveis mais baixos e intermediários da gerência, em quais as atividades de projetos geralmente são realizadas, não parte deles a maior estímulo para consciência da importância da gestão de projetos, são da área executiva a maior força de movimentação (KERZNER, 2017).

3.2 FASES DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA E PELOS GERENTES DE ÁREA

3.2.1 RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO.

Esta fase é caracterizada pelos seguintes pontos: suporte visível aos projetos; entendimento da disciplina gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo e postura favorável a mudanças na forma de fazer negócios.

Tabela 2 – Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pela Gerência Executiva

EMBRIONÁRIO MÉDIA	MÉDIA
Nossos líderes apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	0,98
Os executivos em minha organização têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	
Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.	
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	

Dados coletados, 2018

Ao observar a Tabela 2, percebe-se que a empresa não atingiu a fase aceitação pela gerência executiva, na qual, os executivos prestam abertamente o seu apoio ao gerenciamento de projetos.

Assim demonstra que não possui um visível o apoio dos executivos, comprometendo uma verdadeira maturidade em gestão de projetos, ao possuir uma ausência de um apoio concreto, gera-se um grande obstáculo para alcançar uma maturidade e excelência.

Se faz necessário o projeto possuir um patrocinador, normalmente um gerente de nível alto que, além de exercer suas próprias responsabilidade, oferece orientação continua aos projetos que foram designados, diminuindo a burocracia e tornando cada vez mais sólido a aplicação da gestão de projetos (KERZNER, 2017).

3.2.2 CICLO DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Esta fase está relacionada à necessidade de apoio explícito da gerência de linha. Além do apoio, é também necessário que este nível de gerência esteja comprometido em usar o gerenciamento de projetos. Isto significa que, entre outras ações, a gerência de linha deve buscar capacitação através de programas de treinamento em gerenciamento de projetos.

Tabela 3 – Avaliação do nível de maturidade - Aceitação pelos Gerentes de Área

ACEITAÇÃO PELOS GERENTES DE ÁREA	MÉDIA
Nossos gerentes apoiam por inteiro e ostensivamente o processo de gestão de projetos.	1,29
Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	
Nossos gerentes foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	
Nossos gerentes estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.	
Dados coletados, 2018	

3.3 FASE DE CRESCIMENTO

A fase de crescimento é caracterizada pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa. Neste ponto, a empresa passa a reconhecer a importância do ciclo de vida dos projetos no âmbito de suas funções e atividades. Destaca-se nesta fase a importância dada ao comprometimento com atividades de planejamento de projetos.

Tabela 4 – Avaliação do nível de maturidade - Fase de Crescimento

CRESCIMENTO	MÉDIA
Minha organização ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	0,94
Minha organização tem o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade. Tentamos sempre fazer o melhor possível em matéria de planejamento.	
Minha organização faz possível para minimizar os “desvios de escopo” (mudanças de escopo) em nossos projetos.	

CRESCIMENTO

MÉDIA

Minha organização selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.

Dados coletados, 2018

Ao observar a Tabela 4, percebe-se que a empresa não atingiu a fase de crescimento, na qual, a disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa, promovendo-se

o reconhecimento da importância dos processos de gerenciamento nas atividades finais e nas diversas funções da empresa, podendo ocorrer concomitantemente às três fases anteriormente citadas, entretanto, todas as três fases devem estar concluídas antes do encerramento da fase de crescimento.

Ao demonstrar a não obtenção das demais fases anteriores, impossibilita o avanço para esta nova fase, tornando inviável desenvolver e refinar a gestão de projetos para controle e padronização dos sistemas, no qual é preciso tomar cuidado meticuloso para garantir que todos os novos progressos se adaptem à metodologia e à cultura da gestão de projetos da empresa (KERZNER, 2017).

3.4 FASE DE MATURIDADE

A fase de maturidade é caracterizada pelo desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos e também pelo desenvolvimento de um programa educacional que procure melhorar as competências em gerenciamento de projetos na empresa.

Avaliação do nível de maturidade - Fase de Maturidade

MATURIDADE

MÉDIA

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

0,94

MATURIDADE

MÉDIA

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

Minha organização desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.

Minha organização considera e trata a gestão de projetos como profissão e não apenas como tarefa de tempo parcial.

Dados coletados, 2018

Ao observar a Tabela 5, percebe-se que a empresa não atingiu a fase de maturidade, na qual, é integrado o controle de custos e prazos e é desenvolvido um programa de treinamento para manutenção da condição de maturidade. Assim demonstra, que não possui a efetividade para

alcançar uma compreensão sobre a importância da integração de tempo e custos, fazendo inexistir o elemento final da fase de maturidade que é o desenvolvimento de um programa de ensino de longo prazo, para que a empresa possa manter essa posição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas buscam melhorias no seu gerenciamento de projetos como meio para reduzir custos, melhorar o controle ou para agilizar o lançamento de novos produtos. A utilização da maturidade em gerenciamento de projetos em seus modelos, na qual permite avaliar o nível de maturidade e identificar os pontos de melhoria, se mostra como opção para orientarem as mudanças organizacionais necessárias, que por fim, auxiliarão a empresa para estratégias e elaboração de um plano de crescimento.

A maturidade torna-se uma meta que só pode ser atingida de forma gradual e persistente, isto é, fazê-lo bem e de forma sistemática. A área da Tecnologia da Informação foi buscar no gerenciamento de projetos as melhores práticas para sua gestão no desenvolvimento de plataformas, mas pouco tem aproveitado para uma evolução concreta para as melhores práticas de maturidade orientadas para projeto.

Nota-se nesse estudo que a empresa, mesmo possuindo um estrutura de grande porte, não atingiu o nível 2, Processo Comum, do modelo de maturidade PMMM proposto por Kerzner (2006), reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de possuir uma base de conhecimento, mas faltando identificar que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser replicado nos demais.

Do ponto de vista prático, parece oportuno sugerir uma recomendação relevante no intuito de ampliar as fronteiras da produtividade e eficiência nas práticas de gerenciamento. Observa-se que ao estudar o nível de maturidade da empresa, revela-se uma necessidade de mudança de postura para busca do aperfeiçoamento de suas capacitações, padrões e práticas, criando condições e cultura para uma disciplina consistente em longo prazo. Com base no modelo, a empresa deve-se orientar para ações internas, a fim de explorar os fatores que apresentem maior intensidade para a maturidade em gerenciamento de projetos, sendo necessárias avaliações e mediações constantes dos resultados, promovendo melhorias contínuas ancoradas na cultura organizacional.

O estudo evidenciou uma série de aspectos relativos à gestão de projetos que podem ser úteis para a empresa e para estudos futuros. Contudo, obviamente, ele tem limitações, uma vez que o sistema de amostragem escolhido não permite generalizações para a população. A primeira limitação está relacionada com a maioria dos funcionários que realizaram o questionário, que fazem parte da linha de produção de software, desenvolvedores tipicamente técnicos, pouco direcionados a gestão de projetos. Outro fator limitante foi à indisponibilidade de uma quantidade maior de funcionários a responder ao questionário. Em razão disso, parece oportuno sugerir que seja elaborada uma pesquisa qualitativa sobre a implementação do gerenciamento nesta organização.

Como sugestão de continuidade para esta pesquisa, propõe-se aplicar os questionários

utilizados em um número maior de indivíduos de diferentes departamentos utilizando a metodologia proposta neste trabalho, assim aumentando ainda mais a compreensão atual da deficiência da empresa e permitindo o compartilhamento de soluções que melhorem o gerenciamento de projetos, enfatizando a robustez que pode ser dada a pesquisa em função da quantidade mínima de respondentes. Associado a isso, também pode ser definido um perfil para os respondentes. Nesse último caso, pode-se trabalhar no sentido de definir pré-requisitos que os respondentes precisam ter, para que a avaliação produza resultados mais próximos possíveis da realidade da organização.

5 REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2007. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2007. s.l., s.n.

ANDERSEN, S. A. & JESSEN, S. A., 2002. Project Maturity in Organization. *International Journal of Project Management*, pp. 451-461.

ANDRADE, M. M. d., 2002. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.. São Paulo: Atlas.

Anon., 1970. Pert-CPM and other network techniques. *Handbook of business administration*.. New York: McGraw-Hill.

ARCHIBALD, R., DIAS, A. & PRADO, D., 2009. Maturity in Project Management The Brazilian Experience. Helsinki: 23rd International Project Management Association World Congress.

CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. & PESSÔA, M. S. P., 2003. Information Technology Project Management to achieve efficiency in Brazilian Companies.. *Managing Globally with Information Technology*, pp. 260-271.

CHARVAT, J., 2003. *Project Management Methodologies*. s.l.:John Wiley & Sons.

CHIAVENATO, I. & ARÃO, S., 2003. *Planejamento Estratégico*.. Rio de Janeiro: Elsevier.

CLELAND, D. I., 2004. The Evolution of Project Management.. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Volume 51, pp. 396-397.

CLELAND, D. I. & KING, W. R., 1978. *Análise de sistemas e administração de projetos*.. São Paulo: Pioneira.

GIL, A. C., 1999. *Métodos e técnicas de pesquisa social*.. São Paulo: Atlas.

GOMEZ, G. R., FLORES, J. & JIMÉNEZ, E., 1996. *Metodologia de la*. Malaga: Ediciones Aljibe.

HILLSON, D., 2003. Assessing Organisational Project Management Capability.. *Journal of Facilities Management*, pp. 298-311.

KERZNER, H., 2001. *Project Management: A system approach to planning scheduling and controlling*. s.l.:John Wiley & Sons.

KERZNER, H., 2017. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. s.l.:bookman.

KOTLER, P., 2000. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*.. São Paulo: Prentice Hall.

LOPES, L., 2008. Avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos da Unidade

de exploração e produção de petróleo e gás da Bahia.. Bahia: Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração)–Universidade Federal da Bahia.

LUKOSEVICIUS, A. P., SOARES, C. A. P. & CHAVES, M. S., 2016. Análise de Conteúdo em gerenciamento de projetos: proposta de um framework metodológico. *Journal of Project Management*, p. 29–53.

OLIVEIRA, G. C., 2006. No-Risk: um processo para aplicação de gerência de risco de projetos de software focado em sistemas da informação. Porto Alegre: PUCRS.

PMI, P. M. I., 2007. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2007. s.l., Project Management Institute Inc..

PMI, P. M. I., 2015. Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management, s.l.: s.n.

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

PUNCH, K., 1998. Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative. Londres: SAGE Publications.

RABECHINI JUNIOR, R., 2005. Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada., São Paulo: Annablume.

RABECHINI JÚNIOR, R., 2005. Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada.. São Paulo: Annablume/ Fapesp.

SCHEUREN, F. J. & WINKLER, W. E., 2007. Data Quality and Record Linkage Techniques. New York: Springer.

SILVEIRA, G. A., 2008. Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TAMAYO, A. & GONDIM, M. G. C., 1996. Escala de valores organizacionais.. *Revista de Administração*, Abril/Junho, Volume 31, pp. 62-72.

TATE, K. & COOKE, H., 2010. Project Management: The McGraw-Hill 36-Hour. 2. Ed ed. Ohio: McGraw-Hill.

TERRIBILI FILHO, A., 2011. Gerenciamento de Projetos Em 7 Passos - Uma Abordagem Prática. s.l.:M. Books.

THOMAS, J. & MULLALY, M., 2007. Understanding the value of project management: first steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, pp. 74-89.

VALLE, A., 2014. Fundamentos do gerenciamento de projetos.. Rio de janeiro: FGV.

VARGAS, R. V., 2005. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais. Rio de Janeiro: Brasport.

WOODWARD, J. P., 1984. Resource domination in large engineering projects. The project manager.. Londres: The Association of Project Managers.

YIN, R., 1994. Case Study Research: Design and Methods. Carlifornia: Thousand.

ZENZEN, G. L. & BAPTISTA, J., 2010. Uma Propota Empírica para Utilização de Processos Explícitos de Gerenciamento de Risco no Scrum. Porto Alegre: PUCRS.

Apêndices

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.	A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis, 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. 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, incluindo a alta administração.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

1.	A Instituição reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis, inclusive pela alta administração.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
4.	A Instituição 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 colaboradores 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
