



Patrícia Sayuri Jojima

**Ferramenta de Diagnóstico de Nível de Maturidade
do Gerente de Projetos para a Gestão de Projetos
Problemáticos - Ferramenta proposta no trabalho
inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica**

Trabalho apresentado ao curso
MBA em Gerenciamento de Projetos,
Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV
Management da Fundação Getúlio
Vargas, como pré-requisito para a
obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Londrina – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Ferramenta de Diagnóstico de Nível de Maturidade
do Gerente de Projetos para a Gestão de Projetos
Problemáticos - Ferramenta proposta no trabalho
inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica**

Elaborado por Patrícia Sayuri Jojima e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20 de julho de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Patrícia Sayuri Jojima, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP10-Londrina (2/2012) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 19/10/2012 a 30/05/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (Ferramenta de Diagnóstico de Nível de Maturidade do Gerente de Projetos para a Gestão de Projetos Problemáticos Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica), é autêntico e original.

Londrina, 20 de Julho de 2014.

Patrícia Sayuri Jojima

Dedicatória

Dedico este trabalho à família Jojima que sempre apoiou meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Este trabalho inicialmente discute o conceito de projeto problemático e apresenta diversos modelos de maturidade desenvolvidos por destacados autores da área de conhecimento de Gerenciamento de Projetos. Também discute-se os aspectos relativos ao gerenciamento de *Stakeholders* em projetos. Apresentam-se os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos propostos por estudiosos da área de gestão. Em seguida há a proposição da ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade em gerenciamento de projetos problemáticos, S.O.S FLEX MANAGEMENT, que é resultado da análise e combinação de diversos modelos de nível de maturidade inicialmente apresentados neste trabalho.

Palavras Chave: Projetos Problemáticos, Ferramenta de Diagnóstico, Nível de Maturidade.

ABSTRACT

This work, initially, presents the aspects and concepts of problematic projects, and afterwards it lists some of varied maturity models developed by distinguished authors in the Project Management (PM) area of knowledge. Moreover, it is discussed the related aspects about the Stakeholders Management in projects. It presents therefore some Project Management Maturity Models suggested by PM authors. Following these topics there is a suggestion of a new Diagnosis Tool of GP's Maturity Level of Problematic Projects Management, nominated S.O.S. FLEX MANAGEMENT. This tool is derived from the analysis and combination of a diverse number of maturity level models initially presented in this work.

Key Words: Problematic Projects, Diagnoses Tool, Maturity Level.

Agradecimentos

A minha família

Aos amigos profissionais de GP

A Deus, pela benção da vida.

1 SUMÁRIO

2	INTRODUÇÃO	16
2.1	Objetivo Geral	17
2.1.1	Objetivos específicos	17
3	METODOLOGIA	18
4	Referencial Teórico.....	19
4.1	Definição de Projeto Problemático	19
4.1.1	Como identificar um projeto problemático?	20
4.1.2	Admitir que o problema existe e busca de ajuda.....	22
4.1.3	Avaliação do Status do Projeto	23
4.1.4	Recuperar ou Terminar o projeto?	25
4.1.5	Término do Projeto.....	26
4.1.6	Recuperação do projeto	26
4.1.7	Plano de Recuperação.....	26
4.2	O que é Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> ?	28
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
5.1	Grupo Pesquisado.....	33
5.2	Assumindo Projetos como Problemáticos	36
5.3	Motivos que levaram os projetos a se tornarem problemáticos. 40	
6	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	49
6.1.	Aspectos gerais da Maturidade	49
6.1	<i>Software Engineering Institute</i> (SEI)	50
6.2	Project Management Maturity Model (PMMM)	53
6.3	Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP)59	
6.4	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) ...	62
6.5	Outros modelos de maturidade	64

7	O que são modelos de maturidade?	66
8	Ferramentas para diagnóstico de maturidade.....	67
8.1	<i>Capability Maturity Model</i> – CMM.....	67
8.2	<i>Project Management Maturity Model</i> - PMMM	68
8.3	<i>Organizational Project Management</i> - OPM3.....	69
8.4	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de projetos – MMGP 71	
8.5	KPM3.....	73
8.5.1	Como funciona?	74
9	NOSSO MODELO PROPOSTO DE MATURIDADE: S.O.S. <i>FLEX MANAGEMENT</i>	75
10	conclusões.....	84
11	FUTUROS DESDOBRAMENTOS	85
12	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
13	Lista de APÊNDICES	91
13.1	Formulário da Pesquisa de Opinião – O Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> em Projetos Problemáticos	91
13.2	Contribuição Individual - Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica	91
13.1	Formulário da Pesquisa de Opinião – O Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> em Projetos Problemáticos	92
13.2	Contribuição Individual - Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica	100

Índice de Tabelas

Tabela 1. Parâmetros para classificação de projetos problemáticos. Adaptado de Vargas (2006).	23
Tabela 2. Opções a se considerar na recuperação de um projeto. Adaptado de Vargas (2006).	27
Tabela 3. Lista categorizada dos cargos dos pesquisados. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	33
Tabela 4. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 6. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	34
Tabela 5. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 7. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	35
Tabela 6. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 9. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	36
Tabela 7. % de Projetos Problemáticos que foram entregues aos clientes – Questão 10. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.....	38
Tabela 8. Motivos mais comuns que levam os projetos a se tornarem problemáticos – Questão 8. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	40
Tabela 9. Ferramentas utilizadas para Recuperação de Projetos – Questão 12. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.....	43
Tabela 10. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 13. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	45
Tabela 11. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 14. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	47
Tabela 12. – Níveis de CMM. Fonte: Adaptado de Cleland e Ireland (2002, p.294) e adaptado de Meisner (2005, p.277) e Sato (2004, p.89-92).....	51
Tabela 13. – Áreas chaves de melhoria de processos (KPAs). Fonte: Adaptado de Paulk (1995).....	52

Tabela 14. – Cinco fases do ciclo de vida para maturidade em Gerenciamento de Projetos. Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.47).....	54
Tabela 15. Questões de educação continuada para atingir maturidade em Gerenciamento de Projetos. Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.50).....	56
Tabela 16. Fatores críticos no ciclo de vida para a maturidade em Gerenciamento de Projetos. Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.54).....	57
Tabela 17. Erros comuns que se perpetuam como procedimento-padrão. Fonte: Kezner 2002, p.56).....	59
Tabela 18. Níveis de Maturidade. Fonte: Adaptado de Prado (2008, p.30-31)	59
Tabela 19. Relação da dimensão com o nível de maturidade. Fonte: Prado (2008, p.30)	60
Tabela 20. Exemplo de empresa com aderência Fraca. Fonte: Prado (2008, p.70)	62
Tabela 21. Exemplo de empresa com aderência Forte. Fonte: Prado (2008, p.70)	62
Tabela 22. Matriz que demonstra a relação comum entre os níveis de maturidade e as dimensões avaliadas. Fonte: PRADO, 2010.....	73
Tabela 23. Matriz que demonstra a relação comum entre os níveis de maturidade e as dimensões avaliadas. Fonte: Autores do Texto.	81
Tabela 24. Escala da pontuação dos níveis de maturidade. Fonte: Autores do Texto.	82
Tabela 25. Questionário. Fonte: Autores do Texto	82

Índice de Figuras

Figura 1. Sequência de fases de um projeto com relação à identificação de projetos problemáticos. Fonte: Vargas, 2006.	19
Figura 2. Partes de um projeto. Fonte:(DOS SANTOS, 2012)	29
Figura 3. Distribuição de categorias de profissionais dos pesquisados. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	33
Figura 4. Apresentação dos resultados da classificação dos pesquisados participantes de projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	34
Figura 5. Apresentação dos resultados da distribuição dos cargos ocupados nos projetos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	35
Figura 6. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos formalmente assumidos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	36
Figura 7. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos bem sucedidos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	38
Figura 8. Representação da quantidade de projetos problemáticos que foram entregues ao cliente e que fizeram uso de um plano de recuperação. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	39
Figura 9. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos bem sucedidos com Planos de Recuperação. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	40
Figura 10. Apresentação dos resultados da classificação dos motivos que levam um projeto a se tornar problemático. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	43
Figura 11. Apresentação dos resultados das ferramentas utilizadas para recuperar projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	45

Figura 12. Apresentação dos resultados da classificação das áreas de conhecimento. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.....	46
Figura 13. Apresentação dos resultados da relevância de Gerenciamento de Stakeholders na recuperação de projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.	47
Figura 14. Exemplo de resultado apresentado pela avaliação OPM3. Fonte: Adaptado de OPM3(PMI, 2003, p. 43-44)	63
Figura 15. Esquema representativo da evolução dos níveis de maturidade dentro de uma organização. Fonte: Monteiro (2005, p. 80).	67
Figura 16. Sequência do ciclo genérico de Kerzner. Fonte: Kerzner (2001, p. 168).	68
Figura 17. Níveis em que o OPM3 avalia a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos. Fonte: MARIANO, 2014.	70
Figura 18. Ciclo de utilização e aplicação do modelo. Fonte: PEREIRA, 2007.	71
Figura 19. Cinco Níveis de maturidade e as 6 dimensões avaliadas no modelo. Fonte: PRADO, 2010.....	722
Figura 20. Níveis de maturidade e as 6 dimensões avaliadas no modelo S.O.S FLEX MANAGEMENT. Fonte: Autores do Texto.....	81

2 INTRODUÇÃO

É comum que os Gerentes de Projeto (GP's) sejam surpreendidos por projetos que, devido à sua complexidade ou características, tornam-se projetos problemáticos. Entende-se que um projeto problemático é aquele cuja sua variação entre o que é esperado e o que é realizado excede os seus limites aceitáveis de tolerância, fazendo com que este projeto entre em uma rota não desejada e que possivelmente o levará ao fracasso, conforme conclusões de Ricardo Vargas. Portanto projetos problemáticos são uma realidade já constatada por alguns autores, tais como Ricardo Vargas, para projetos em distintas áreas de conhecimento em mercados mundiais.

Quando da escolha de um Gerente de Projeto (GP) incumbido por um determinado projeto problemático ou não, deve-se avaliar o nível de maturidade técnica e profissional deste GP. Assim, desde que haja o adequado nível de maturidade do GP mitiga-se o risco de insucesso do projeto.

Porém, é necessário que seja utilizada uma ferramenta de diagnóstico do nível de maturidade do profissional GP. No entanto, não há indícios no mercado da existência de tais ferramentas de diagnóstico. Conseqüentemente neste trabalho propõem-se uma ferramenta apropriada a este fim e derivada de modelos de análise de nível de maturidade tais como: Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP) (PRADO, 2008).

Na ferramenta de diagnóstico proposta neste trabalho serão avaliadas: (i) a personalidade, (ii) a capacidade de gestão e (iii) as afinidades desse gerente de projeto em lidar com casos de adversidades envolvidos projetos problemáticos. Esta ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade de GP's em projetos problemáticos pode no entanto, ser objeto de estudo e desenvolvimento de outras ferramentas em futuros trabalhos, para adaptações a realidades de projetos que não sejam problemáticos, ou até, que sejam de simples e acanhado escopo.

Logo deixa-se em aberto nos futuros desdobramentos deste trabalho a possibilidade de novas frentes de estudos sobre esta ferramenta.

2.1 Objetivo Geral

Propor Ferramenta de Diagnóstico de Nível de Maturidade do Gerente de Projetos para a Gestão de Projetos Problemáticos.

2.1.1 Objetivos específicos

- Descrever o que é um projeto problemático;
- Descrever o que é o gerenciamento de *Stakeholders*;
- Verificar quais as áreas do gerenciamento de projetos são utilizadas pelas empresas para recuperar projetos problemáticos;
- Identificar que ferramentas são utilizadas pelo gerenciamento de projetos para conduzir o plano de recuperação;
- Identificar os motivos que levaram os projetos a se tornarem problemáticos;
- Correlacionar os motivos que levaram a problemas nos projetos com o gerenciamento de *Stakeholders*;
- Criar um modelo de pesquisa de mercado sobre projetos problemáticos;
- Aplicar a pesquisa de mercado sobre projetos problemáticos;
- Coletar e analisar os resultados da pesquisa de mercado;
- Descrever o que é nível de maturidade em gerenciamento de projetos
- Descrever ferramentas existentes para diagnóstico de nível de maturidade;
- Desenvolver ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade para projetos problemáticos.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica na qual procurou-se definir quais são as características que definem um projeto problemático e quais são os métodos utilizados para identificá-los, bem como quais são as possíveis ações que um Gerente de Projetos pode tomar para recuperá-lo. Na sequência apresentou-se, também através de revisão bibliográfica, o Gerenciamento de Stakeholders por se tratar de uma área de suma importância para que os problemas em projetos sejam diminuídos e que, quando negligenciada, contribui significativamente para que um projeto possa vir se tornar problemático.

Esta afirmação foi colocada à prova através do resultado de pesquisa aplicada através de formulário online que foi enviado por e-mail para 150 profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos. O seu objetivo principal foi o de determinar se o Gerenciamento de Stakeholders é relevante para a recuperação de projetos.

Uma vez respondida a questão sobre a relevância do Gerenciamento de Stakeholders e, com o intuito de colaborar para que organizações avaliem o nível de maturidade de seus colaboradores com relação aos processos de Gerenciamento de Projetos problemáticos propõe-se, no capítulo final deste trabalho um modelo de avaliação de nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma determinada organização.

Por fim, teceu-se as conclusões deste trabalho no sentido de se fazer um balanço sobre se os objetivos específicos todos foram atingidos.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Definição de Projeto Problemático

Projeto problemático é aquele cuja variação entre o esperado e o realizado excedeu os limites de tolerância aceitáveis, fazendo com que entre em uma rota que pode levá-lo ao fracasso (VARGAS, 2006).

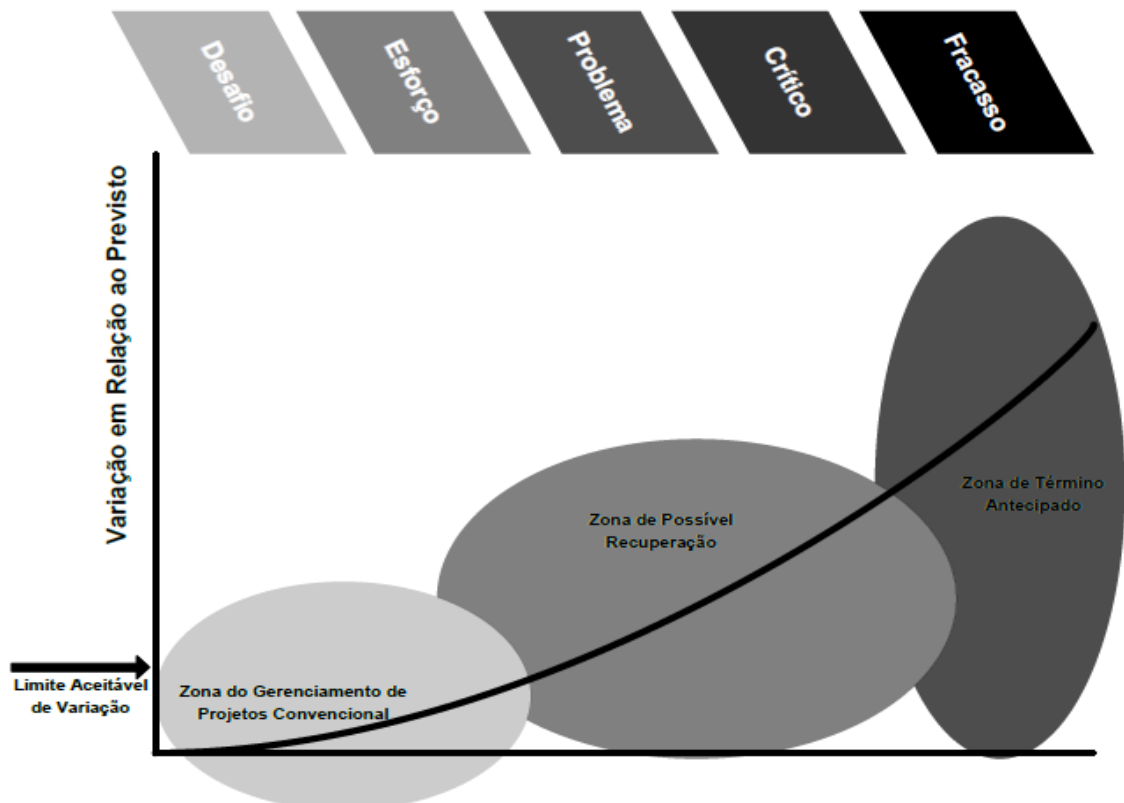


Figura 1. Sequência de fases de um projeto com relação à identificação de projetos problemáticos. Fonte: Vargas, 2006.

de abordagem que defina uma possível recuperação ou até mesmo uma decisão de término antecipado. Estes projetos problemáticos são passíveis de recuperação, ao contrário de projetos fracassados, cujo nível de perda atingiu seu grau máximo e não há como resgatá-lo. HAVELKA (2006) segmenta o processo de recuperação em 4 passos:

- Identificação do problema;
- Admitir que existe um problema e buscar ajuda;
- Avaliação rápida e crítica;

- Tomada de decisão sobre recuperação.

Ao longo do texto abaixo iremos abordar cada um desses passos através da combinação das perspectivas dos autores que estamos utilizando neste artigo.

4.1.1 Como identificar um projeto problemático?

Projetos problemáticos possuem características específicas que podem contribuir para a necessidade de uma rápida verificação e recuperação (ESI, 2007). Estas características são análogas a um paciente com sintomas de uma doença (HAVELKA, 2006). Algumas dessas características estão citadas abaixo:

- Ninguém tem uma ideia forte de quando o projeto será concluído e a maioria desistiu de tentar adivinhar;
- O produto elaborado ao longo do projeto está cheio de erros e defeitos;
- Membros do time trabalhando em excesso – 60 horas por semana ou mais horas extras involuntárias;
- A Gerência perdeu a habilidade de controlar o progresso ou até mesmo de medir o status do projeto com exatidão;
- O cliente perdeu a confiança de que o grupo contratado irá entregar os produtos prometidos;
- O time está na defensiva quanto ao progresso do projeto;
- O Moral do time atingiu seu nível mais baixo.

Além destas, lista-se algumas outras características de projetos problemáticos (VARGAS, 2006):

- Atraso ou estouro do orçamento evidente e visível;
- Progresso insatisfatório dentro das restrições do projeto;
- Patrocinador, gerência executiva e/ou cliente expressam insatisfação evidente ou disfarçada com o projeto;
- Baixo envolvimento do cliente;
- Cliente não está preparado para assumir suas próprias responsabilidades no projeto;
- Equipe de implementação mostra inexperiência no projeto conduzido;

- Mudanças significativas constantes nos requerimentos iniciais do projeto;
- Falta de acordo entre as partes interessadas quanto ao entendimento dos requerimentos e objetivos do projeto.

Durante a fase de execução alguns problemas típicos de projetos que podem tornar-se sérios obstáculos ao seu sucesso e, possivelmente, contribuam para que sejam projetos problemáticos no futuro (Eduardo, 2013):

- Gerenciamento ineficiente ou amador;
- Excesso de conflitos entre membros da equipe de projeto;
- Falta de planejamento ou planejamento deficiente;
- Objetivos mal definidos;
- Excesso de alteração de escopo;
- Incertezas e riscos;
- Mudanças tecnológicas;
- Estimativas de prazo e custo mal elaboradas;
- Falta de controle ou controle ineficiente;
- Ausência de padronização nos processos;
- Dificuldade de mudança cultural quando novos processos são propostos ou implantados;
- Não há cultura de registro histórico de lições aprendidas em projetos;
- Não existe estimativa de gastos ou a estimativa é mal feita;
- O processo de lançamento de projetos é demorado e mal planejado;
- Falta integração entre as áreas de Marketing e Logística com a Gerência de Projetos;
- Não há um formato e um padrão de documentos e manuais;
- Ausência de um meio comum de veiculação e armazenagem das informações (intranet, banco de dados, etc.);
- Falta de conhecimento da existência de boas práticas em Gerenciamento de Projetos.

Não se pode tomar algum desses itens isoladamente. Em um projeto problemático, na maioria das vezes, eles atuam em conjunto e indicam que um problema existe (VARGAS, 2006).

Quando esses problemas ou características não são

gerenciados/monitorados e tratados adequadamente, podem tornar-se sérios obstáculos ao sucesso do projeto. Esta situação pode se tornar um pesadelo para todos os *Stakeholders* e, assim, resultar em desastre financeiro e prejudicar muitas carreiras promissoras.

Por outro lado, quando um projeto é bem estruturado, definido e gerenciado, seus desafios podem ser estimulantes e prazerosos (KEELING *apud* EDUARDO, 2013).

Algo que torna difícil a detecção dessas características listadas acima é a falta de uso de ferramentas ou técnica que permitam estimar quando um projeto se torna problemático ou ainda a falta de qualquer tipo de medidas de histórico ou métricas para se fazer comparações durante o projeto, algo que acontece com muitas empresas (HAVELKA (2006). Esta situação pode levar projetos às situações muito difíceis sem sequer haver conhecimento do gerente do projeto ou outros *Stakeholders* quando o projeto já se encontra em estágio avançado de desenvolvimento.

Portanto, é necessário que essas características sejam identificadas e monitoradas para ajudar os gerentes de projeto a detectar problemas no início do seu ciclo de vida e então aumentar o índice de sucesso de sua recuperação.

4.1.2 Admitir que o problema existe e busca de ajuda

Apesar da importância de se ter indicadores e processos de monitoramento com relação às características de projetos problemáticos, muitos gerentes têm medo de serem rotulados como desistentes ou fracassados e apenas 20% deles possuem processos para identificar ou monitorar essas características (HAVELKA, 2006). Esta situação pode sugerir que muitos gerentes podem resistir ou ignorar alguns sintomas de que há problemas até que seja tarde demais. Quando ignoram o relatório de problemas muitos podem estar se blindando e evitando lidar diretamente com o problema (procrastinação).

Portanto, é essencial que o gerente tenha indicadores de problemas com procedimentos de gatilho que iniciem ações de prevenção ou emergenciais, exponha-as diante do patrocinador e busque a solução conjuntamente, antes que seja tarde demais.

4.1.3 Avaliação do Status do Projeto

A maioria dos gerentes de projeto foca apenas em custo, escopo e calendário para medir o status do projeto. O indicador de percentual de projeto completo é traiçoeiro (KAPUR, 2012). Sugere-se que um rol de indicadores (ou “sinais vitais”), do tipo *Balanced Scorecard*, seja criado para medir o status de um projeto, tais como:

Tabela 1. Parâmetros para classificação de projetos problemáticos. Adaptado de Vargas (2006).

Sinais Vitais	Parâmetro	Valor
Alinhamento Estratégico	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Cliente Comprou a Ideia	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Viabilidade Tecnológica	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Comprometimento do Patrocinador	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Valor para o Negócio do Cliente	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Viabilidade de Venda	Alto; Médio; Baixo	Revisão mensal
Status do Caminho Crítico (Mede o quanto está dentro do tempo planejado)	< 10%	0
	10 – 20%	1
	>20%	2

Taxa de Atingimento de Marcos (Velocidade de Viagem)	< 10%	0
	10 – 20%	1
	>20%	2
Taxa de Atingimento dos Entregáveis	< 10%	0
	10 – 20%	1
	>20%	2
Problemas Resolvidos	Dentro de 3 dias	0
	Dentro de 7 dias	1
	Não resolvidos	2
Ruptura do Custo Planejado	< 10%	0
	10 – 20%	1
	>20%	2
Recursos: Realizado vs. Planejado	< 10%	0
	10 – 15%	1
	>15%	2
Riscos do Projeto	1 – 3 riscos	0

	4 – 5 riscos	1
	6 – 7 riscos	2
Uso de Horas Extra (vs. planejado)	< 15 %	0
	15 – 25%	1
	> 25%	2

Cada indicador possui um limite que, se atingido, deve iniciar ações no sentido de (KAPUR, 2012):

- Indicadores de Problema: se a variação de pelo menos um desses indicadores for maior do que 30%;
- Condições de Cancelamento do Projeto: se a variação de pelo menos um desses indicadores for maior do que 50%.

Portanto, é importante, que os patrocinadores e o cliente definam esses limites no início do projeto proposto (KAPUR, 2012).

4.1.4 Recuperar ou Terminar o projeto?

Uma vez constatado que o projeto é problemático, é necessário tomar a decisão de abortá-lo ou recuperá-lo. Há cinco questões essenciais que devem ser consideradas para decidir se o projeto será recuperado ou abortado, a saber (LONG, 2003 *apud* VARGAS, 2006):

- Qual a importância do projeto para o Patrocinador, os interessados e a organização?
- O projeto pode continuar conforme o planejado e definido ou necessita ser completamente redefinido?
- Os impactos organizacionais e as necessidades de recurso para a recuperação são viáveis para produzir a recuperação desejada?
- Existe necessário suporte político para que o projeto possa ser recuperado?

- O Gerente do Projeto está pessoalmente motivado e interessado em fazer o que precisa ser feito para recuperar o projeto?

A partir da resposta do time a essas questões e pela avaliação do Gerente de Projeto juntamente com o patrocinador e *Stakeholders* decide-se pelo término ou recuperação do projeto.

4.1.5 Término do Projeto

Para se terminar um projeto pode-se fazer isso de quatro formas (STEWART & SHEREMETA (2000) *apud* VARGAS (2006)):

- Adição: terminar o trabalho adicionando todos seus recursos e trabalhos a realizar a um projeto maior;
- Absorção: os trabalhos a serem realizados são absorvidos por outro projeto. Os recursos não acompanham os trabalhos;
- Inanição: terminar a aplicação de recursos no projeto. Este, por consequência, “morre de fome”, uma vez que os recursos que o sustentam não estão mais lá;
- Extinção: uma decisão imediata de cancelamento é tomada e o projeto deixa de existir, sendo os trabalhos já prontos reaproveitados.

4.1.6 Recuperação do projeto

Caso opte-se por recuperar o projeto é necessário desenvolver o plano de recuperação.

4.1.7 Plano de Recuperação

É uma sequência lógica de ações que descrevem, passo a passo, como fazer que um projeto problemático se aproxime novamente às suas linhas de base. Este plano tem o objetivo de obter, pelo menos, o mínimo necessário de satisfação dos *Stakeholders* evitando assim o seu fracasso.

Para que este plano tenha maiores possibilidade de sucesso é necessário atuar nas causas dos problemas e, portanto, é muito importante

conhecer os motivos históricos que geraram o problema (VARGAS, 2006). Quando os fatores causais não são eliminados, por vezes, há uma recuperação no curto prazo mas, com o passar do tempo, o projeto pode retornar ao mesmo estágio crítico de antes do processo de recuperação.

Um ponto importante que VARGAS (2006) reforça é que a recuperação total de um projeto não é objeto do processo de recuperação e, sim, a prevenção de seu fracasso total. Portanto, por vezes, esse processo afetará diretamente os parâmetros de qualidade que podem precisar ser redefinidos.

Este mesmo autor propõe 4 opções de recuperação de projetos que partem sempre da perspectiva da restrição tripla (escopo, tempo e custo) cuja descrição está resumida no quadro a seguir:

Tabela 2. Opções a se considerar na recuperação de um projeto. Adaptado de Vargas (2006).

Opção	Descrição	Comentário
1	Redução do Escopo, mantendo orçamento e prazo previsto. Busca salvar partes do projeto que sobrevivam sem o escopo completo.	Necessariamente impacta os indicadores de qualidade do produto a ser entregue.
2	Manter escopo e prazo previstos, aumentando custo. Acontece quando o interesse no resultado supera o desgaste pelo aumento do custo.	Não impacta os indicadores de qualidade do produto a ser entregue.
3	Dilatação de prazo, mantendo escopo e custo. Normalmente utilizado quando o projeto não tem urgência de tempo.	Não impacta os indicadores de qualidade do produto a ser entregue.
4	Modificação de escopo, prazo e custo. Normalmente utilizado quando não se consegue utilizar opção 1 ou 3.	Necessariamente impacta os indicadores de qualidade do produto

		a ser entregue.
--	--	-----------------

Além das ações enumeradas acima, há muitas outras a serem consideradas. Dentre elas está a necessidade de haver uma mudança radical no comportamento dos *Stakeholders* envolvidos no projeto. Exemplos de algumas dessas ações são (LONG (2003) *apud* VARGAS (2006)):

- Reestruturar time do projeto e/ou aumentar os controles sobre o trabalho;
- Solidificar, em termos políticos, o projeto junto ao patrocinador, executivos e envolvidos, buscando apoio amplo e irrestrito;
- Criar um forte programa de comunicação com uma mensagem positiva sobre as mudanças que estão sendo feitas;
- Conduzir e manter uma atitude e ambiente otimista e com esperança no sucesso;
- Assegurar compromisso pessoal em garantir o sucesso da estratégia de recuperação.

A seguir apresenta-se em detalhe a discussão sobre o que é o Gerenciamento de *Stakeholders*.

4.2 O que é Gerenciamento de *Stakeholders*?

Stakeholders são todas as partes interessadas, pessoas ou organizações. Em via empresarial, os *Stakeholders* são o conselho de administração, de gestão empresarial, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, os municípios em que a empresa atua e todos aqueles que estão ativamente envolvidos no projeto ou têm interesses afetados positivamente ou negativamente no projeto. Para determinar os requisitos e as expectativas o Gerente de Projeto e sua equipe necessitam documentar cada Stakeholder, bem como sua influência no projeto a ser executado. Ao longo do andamento do projeto esses *Stakeholders* podem variar, por isso o Gerente do Projeto deve estar atento a todas as etapas do projeto, para que possa ir documentando esses novos interessados no projeto.

Essa lista deve estar sempre atualizada, pois conforme o andamento do

projeto for sendo executado, *Stakeholders* aparecerão e se não forem documentados e estudados poderão causar problemas. As consequências sociais do projeto deverão ser sempre tratadas em relação aos diferentes pontos de vista dos conceitos de justiça, equidade e direitos sociais. São muito influentes em um projeto e podem estar em oposição direta aos interessados financeiros e funcionais que esperam tirar proveito do projeto. (dos Santos, 2012). Um exemplo citado por este autor seria se uma estrada estivesse sendo construída entre duas cidades, os interessados incluem as empresas de construção da estrada, as empresas que irão utilizar o caminho para aumentar o comércio, seus funcionários e autoridades fiscais municipais. Por outro lado, os conservacionistas podem se opor à estrada como prejudicial para o terreno fértil de espécies raras. Ambientalistas podem se opor ao potencial de poluição do ar ao longo da estrada. Proprietários de terra ao longo da rota podem se opor à interrupção de sua propriedade de terrenos e edifícios. Cada grupo pode montar uma campanha que pode iniciar, mudar ou interromper o projeto de estrada.



Figura 2. Partes de um projeto. Fonte:(DOS SANTOS, 2012)

Esses interessados podem ter influência negativa ou positiva. Onde alguns se beneficiam de um projeto bem-sucedido, enquanto outros se sentem ameaçados se o projeto for bem sucedido. Seguem listados alguns *Stakeholders* mais importantes para um projeto (dos Santos, 2012):

- Clientes/usuários;
- Patrocinador;

- Gerentes de portfólios/comitê de análise de portfólios;
- Gerente de programas;
- Gerentes de projetos;
- Gerentes funcionais;
- Gerenciamento de operações;
- Escritório de projetos;
- Equipe do projeto;
- Fornecedores/parceiros comerciais.

A nova área de estudo do PMBOK da quinta edição é o Gerenciamento das Partes Interessadas. Agora o PMBOK passa a ter 10 áreas de conhecimento. Os quatro processos dessa nova área são (PIZE, Adilson; SOTILLE, Mauro; HENRIQUE, Carlos; 2012):

1. Identificar as Partes Interessadas: levantar quais são seus interesses no projeto, nível de envolvimento e impacto no sucesso do projeto;
2. Desenvolver o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas: desenvolver estratégias para quebrar a resistência das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto.
3. Gerenciar o Envolvimento das Partes Interessadas: Comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando ocorrem.
4. Monitorar e Controlar o Envolvimento das Partes Interessadas: Monitorar os relacionamentos entre as partes interessadas e ajustar as estratégias para engajar os envolvidos eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

Os processos 1 e 4 descritos nos tópicos acima foram movidos da área de Gerenciamento das Comunicações. Isso denota uma maior preocupação dos revisores com a comunicação nos projetos, fator fundamental para o sucesso ou fracasso dos mesmos.

O maior motivo de fracasso nas comunicações em um projeto diz respeito à falta de conversa entre as pessoas (Grenny, 2014). Cita-se abaixo as 5 principais barreiras que colaboram para insucessos na comunicação dos projetos:

Planejamento sem fundamentação em fatos:

- Quando os parâmetros dos projetos, como prazos e orçamentos não são definidos pelo líder da equipe, e sim por executivos externos, após um tempo de projeto os envolvidos começam a “forçar” resultados a fim de satisfazer esse executivo e, sem uma boa comunicação com a equipe a chance de o projeto fracassar é muito alto.

Patrocinador Ausente:

- Pesquisas apontam que 65% das falhas nos projetos são providas da falta de apoio do patrocinador. Esses patrocinadores acabam deixando os líderes dos projetos entrarem em batalhas políticas onde eles deveriam apenas auxiliá-los. Outra pesquisa diz que 88% dos entrevistados dizem que esse tipo de comunicação é difícil, se não impossível.

Prioridades Ignoradas:

- Quando planejamentos, processos formais e definição de prioridades são ignorados pelas partes interessadas e mesmo assim aprovadas por eles é normal que esses projetos não possuam apoio suficiente. Uma pesquisa mostra que 83% dos entrevistados dizem que esse problema acontece.

Covardia:

- Acontece pela falta de comunicação sobre riscos, escassez de materiais ou novos prazos de entrega entre líderes do projeto e membros do projeto. Pesquisas mostram que mais de 50% dos Gerentes de Projeto passam por esse problema. Ver o fracasso do Projeto e esperar que alguém tome alguma atitude é uma atitude covarde, mas ainda pesquisas afirma que isso acontece em mais de 13% dos casos.

Erros na Equipe:

- Pesquisas revelaram que 80% dos Gerentes de Projeto enfrentam esse problema, tendo mais responsabilidade do que autoridade, uma vez que são colocados à frente de várias equipes de projetos e assim não tem o total domínio sobre seus membros”.

Com isso esses membros acabam não comparecendo a reuniões,

falham no cronograma, não se dedicam ao projeto como deveriam. Essa falta de autoridade faz com que Gerentes de Projetos afirmam que 76% dos casos, problemas acontecem por meio desse assunto.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Grupo Pesquisado

Foram contatados, através de e-mail, um total de **150** profissionais que atuam diretamente com gerenciamento de projetos. Houve um total de **32** profissionais respondentes à pesquisa, ou seja, **21,3%** de taxa de retorno. A idade média dos entrevistados foi de **35,15** anos e as áreas profissionais que eles ocupam atualmente é descrita nos gráficos e tabela a seguir:

Tabela 3. Lista categorizada dos cargos dos pesquisados. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Categorias	Categorias Profissionais dos Respondentes
Compras	1
Analista	4
Arquiteta	1
Consultor	1
Coordenador Engenharia	1
Engenheiro	2
Especialista Agricultura	1
Executivo	10
Fisioterapia	1
Gerência Projetos	4
Product Owner	1
Professor Gestão Projetos	1
Programador	1
Sociólogo	2



Figura 3. Distribuição de categorias de profissionais dos pesquisados. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Desse grupo total de pesquisados, **88%** responderam que participaram de projetos problemáticos em algum momento de suas vidas profissionais. As respostas dos **13%** que não participaram também foram catalogadas, pois expressam que os respondentes participaram indiretamente ou conhecem situações de projetos problemáticos.

Tabela 4. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 6. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	NÃO	4	13%
2	SIM	28	88%

Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

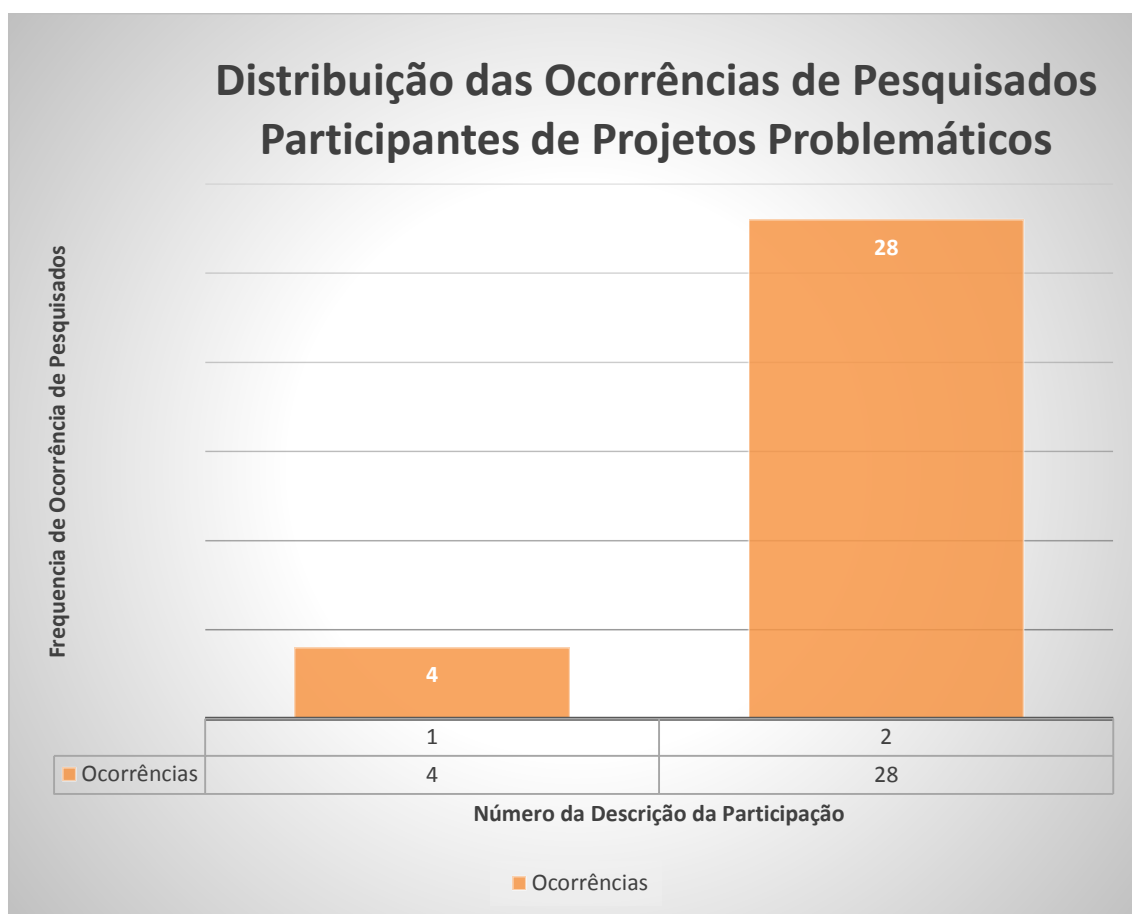


Figura 4. Apresentação dos resultados da classificação dos pesquisados participantes de projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Do grupo que afirma ter participado de projetos problemáticos, **47%** ocupavam cargo de analista do time de projeto na época em que participaram desses projetos.

Tabela 5. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 7. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	Membro (Analista) do Time de Projeto;	15	47%
2	Gerente (Coordenador/Gestor) de Projeto;	7	22%
3	Não participei de projetos problemáticos até o momento;	4	13%
4	<i>Other</i>	6	19%

Esta distribuição dos cargos dos pesquisados que já participaram de projetos problemáticos tem o cargo com maior frequência destacada em amarelo com uma frequência de ocorrências nas respostas dadas pelos pesquisados acima ou igual a 10 (dez) ocorrências, o que é significativamente acima da frequência de ocorrências dos outros cargos dos pesquisados. Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

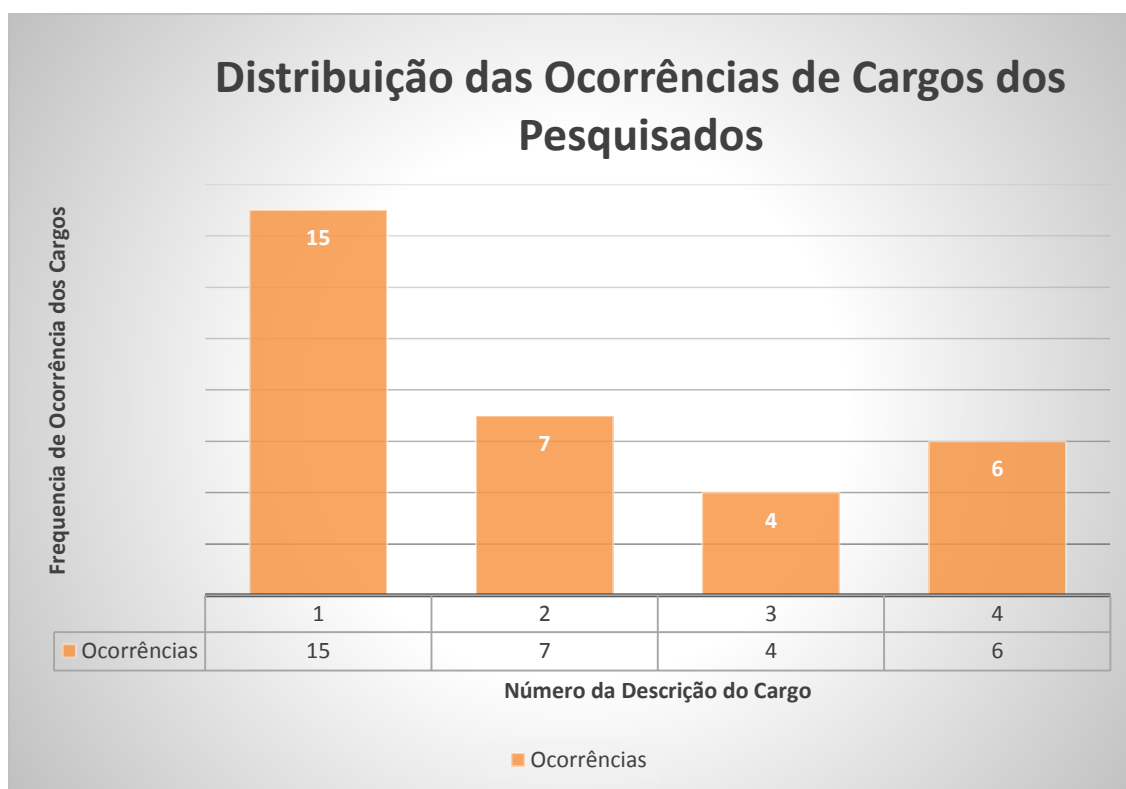


Figura 5. Apresentação dos resultados da distribuição dos cargos ocupados nos projetos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

5.2 Assumindo Projetos como Problemáticos

Constatou-se que **31%** das respostas afirmam que, em situações de projetos problemáticos, apenas em **1 a 25%** das oportunidades os Gerentes de Projeto declaram ter problemas e, conseqüentemente, solicitam ajuda, conforme apresenta-se na Tabela 6e Figura 6.

Tabela 6. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 9. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	0%	1	3%
2	de 1% a 25%	10	31%
3	de 26% a 50%	7	22%
4	de 51% a 75%	5	16%
5	de 76% a 99%	6	19%
6	100%	0	0%
7	Não participei de projetos problemáticos até o momento.	3	9%

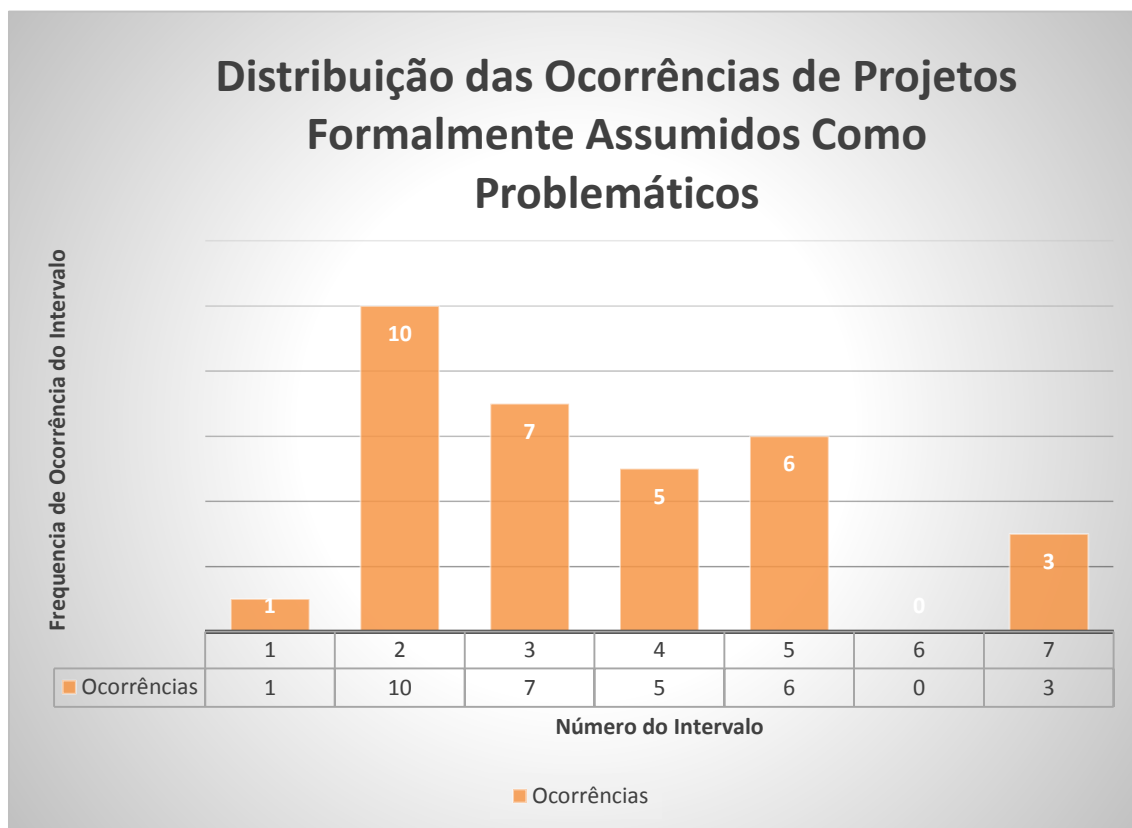


Figura 6. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos formalmente assumidos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Outra constatação da pesquisa é que para a maior parte dos entrevistados, apenas **1 a 25%** dos projetos problemáticos (frequência de maior valor na distribuição pesquisada) chegou ao seu final e foram entregues ao cliente. Isso nos leva a concluir que, para **56%** dos entrevistados o percentual restante, ou seja, de **75 a 99%** dos projetos é terminado e/ou encerrado antes do prazo planejado. Esta taxa alta de mortalidade de projetos antes do prazo final para sua conclusão pode ser uma consequência do fato de que apenas **1 a 25%** dos gerentes de projeto assumem formalmente que existe um problema (constatação representada na 6). Esta situação pode fazer com que a situação problemática se agrave com o tempo e que, quando o Gerente de Projetos decide solicitar ajuda as perdas são tão grandes que o patrocinador opta por terminar o projeto (seja por inanição, adiamento, extinção ou inanição – esta pesquisa não constatou qual dessas quatro formas é a mais popular). Uma outra possibilidade para essa taxa de mortalidade alta é a falta de uso de indicadores de desempenho que monitoram a possibilidade de o projeto ser problemático (HAVELKA, 2006).

Em contrapartida, podemos verificar uma correlação entre aqueles projetos cujo Gerente aponta que há um problema e solicita ajuda aos *Stakeholders* com a quantidade de projetos que chegam ao seu final e são entregues ao cliente. Para o grupo de **19%** dos entrevistados que respondeu que entre **76 e 99%** das vezes em projetos problemáticos os GPs assumiram formalmente que havia um problema há um grupo composto por **16%** que obteve a entrega dos projetos ao cliente, mesmo não se obtendo sucesso como planejado, em **76 a 99%** das vezes.

Na Tabela 7 a distribuição de maior frequência de projetos assumidos formalmente como problemáticos e que foram entregues aos clientes aparece destacada em amarelo.

Tabela 7. % de Projetos Problemáticos que foram entregues aos clientes – Questão 10. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	0%	1	3%
2	de 1% a 25%	18	56%
3	de 26% a 50%	2	6%
4	de 51% a 75%	3	9%
5	de 76% a 99%	5	16%
6	100%	0	0%
7	Não participei de projetos problemáticos até o momento.	3	9%

Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

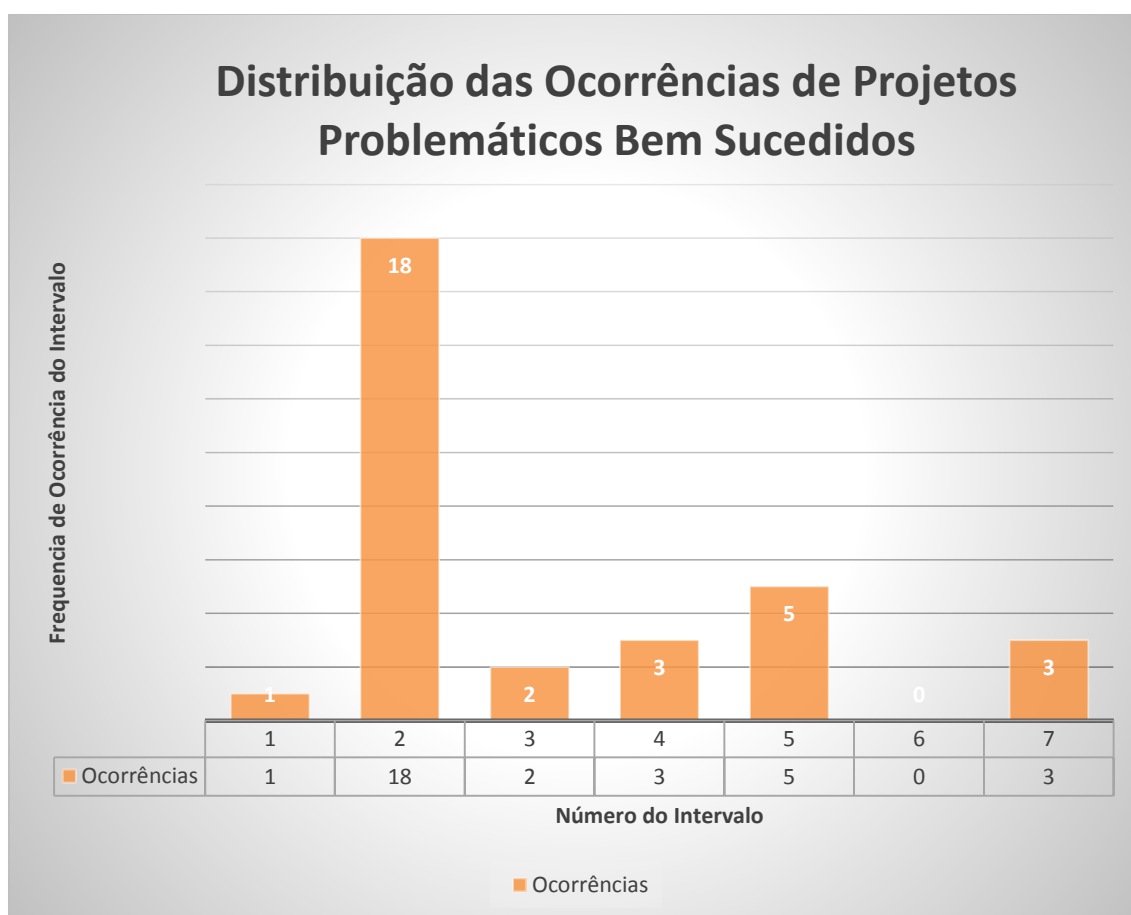


Figura 7. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos bem sucedidos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Da fatia de projetos que foram entregues aos clientes, para 60% dos entrevistados, de 1 a 25% destes projetos possuíam um plano de recuperação,

o que nos leva a concluir a oportunidade de melhorar a qualidade das entregas desses projetos, apenas implantando o processo de elaboração do plano de recuperação para o percentual restante de projetos, ou seja, em 76 a 99% dos casos.

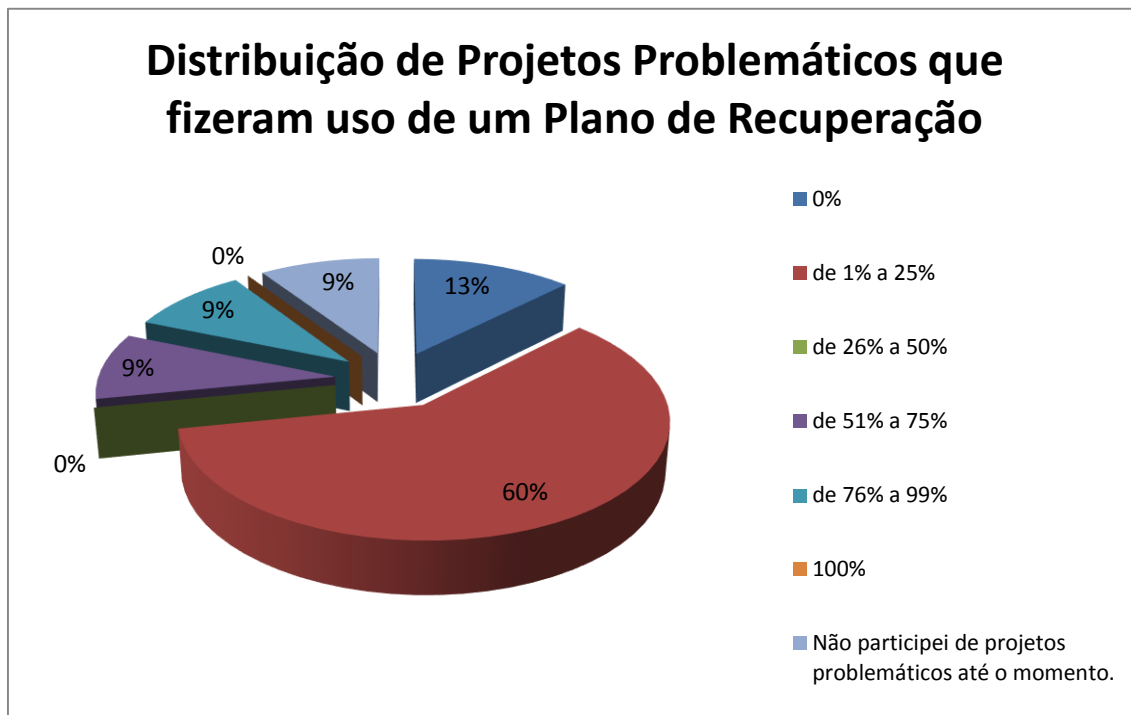


Figura 8. Representação da quantidade de projetos problemáticos que foram entregues ao cliente e que fizeram uso de um plano de recuperação. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Esta distribuição de maior frequência de projetos assumidos formalmente como problemáticos, que foram entregues aos clientes e tiveram um Plano de Recuperação, destacada em amarelo com uma frequência de ocorrências nas respostas dadas pelos pesquisados acima ou igual a 10 (dez) ocorrências, é significativamente acima da frequência de ocorrências dos outros projetos. Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

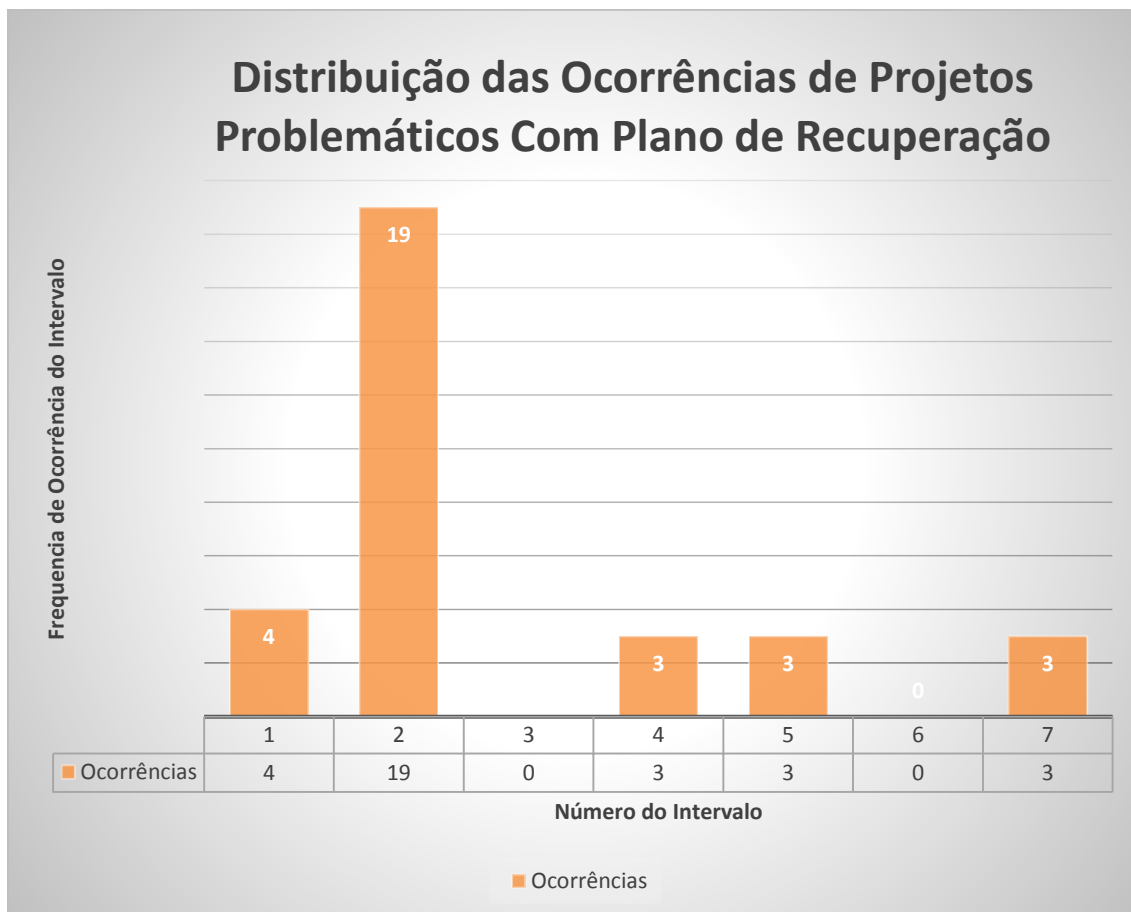


Figura 9. Apresentação dos resultados dos projetos problemáticos bem sucedidos com Planos de Recuperação. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

5.3 Motivos que levaram os projetos a se tornarem problemáticos

Os motivos mais frequentes e que, de acordo com as respostas, juntos, representam a opinião de **50%** ou mais dos entrevistados estão listados na Tabela 8.

Tabela 8. Motivos mais comuns que levam os projetos a se tornarem problemáticos – Questão 8. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	Complexidade do Projeto;	9	6%
2	Gerenciamento ineficiente ou amador;	14	9%
3	Excesso de conflitos entre membros da equipe de projeto;	4	3%
4	Falta de planejamento ou planejamento deficiente;	18	12%
5	Objetivos mal definidos;	10	6%
6	Excesso de alteração de escopo;	16	10%
7	Incertezas e riscos;	7	5%

8	Mudanças tecnológicas;	4	3%
9	Estimativas de prazo mal elaboradas;	11	7%
10	Falta de controle ou controle ineficiente;	6	4%
11	Ausência de padronização nos processos;	8	5%
12	Dificuldade de mudança cultural quando novos processos são propostos ou implantados;	2	1%
13	Não há cultura de registro histórico de lições aprendidas em projetos;	9	6%
14	Não existe estimativa de gastos ou a estimativa é mal feita;	4	3%
15	O processo de lançamento de projetos é demorado e mal planejado;	4	3%
16	Falta integração entre as áreas da organização (ex.: Marketing, Logística) com a Gerência de Projetos;	5	3%
17	Não há um formato e um padrão de documentos e manuais;	4	3%
18	Ausência de um meio comum de veiculação e armazenagem das informações (intranet, banco de dados, etc.);	2	1%
19	Falta de conhecimento da existência de boas práticas em Gerenciamento de Projetos.	10	6%
20	Não participei de projetos problemáticos até o momento.	4	3%
21	<i>Other</i>	4	3%

O mais popular foi a “falta de planejamento ou planejamento deficiente”, o que vai de encontro com a constatação de alguns autores e tido, por alguns, como fator cultural no Brasil tais como o artigo do Instituto Millenium (IMIL, 2013). Diz respeito diretamente ao nível de maturidade em projetos das empresas brasileiras.

Outro fator importante se refere à mudança excessiva de escopo (para 10% dos entrevistados) e que está diretamente relacionado à Área de Gerenciamento de *Stakeholders*, uma vez que esta é uma via importante de solicitações de mudanças. Isto pode indicar que as organizações, como um todo, não estão preparadas, com processos robustos e planejamento, para as solicitações de mudanças que, fatalmente, ocorrerão durante o andamento do projeto. Por conta dessa falta de preparação, os *Stakeholders* acreditam que as

mudanças são algo ruim dentro de um projeto.

Com **9%** de popularidade, o gerenciamento ineficiente ou amador aparece como uma das causas que levam projetos a se tornarem problemáticos. Este fator está diretamente relacionado a treinamento de recursos humanos e ao nível de maturidade em projetos da empresa. De uma forma indireta, pode estar relacionado com Gerenciamento de *Stakeholders*, uma vez que um gerenciamento amador costuma negligenciar a importância de se gerenciar com precisão esta área de conhecimento.

Algo que chama atenção é que um dos motivos para que um projeto se torne problemático, para **6%** dos entrevistados, é a falta do registro de lições aprendidas. Este dado nos permite inferir que, na opinião dos respondentes, um projeto se torna problemático porque a organização ou o Gerente de Projetos não aprendeu com os erros dos projetos do passado. Esta situação nos indica que pode haver uma reincidência de projetos problemáticos dentro de uma mesma área na organização, por falta de processos de registro de lições aprendidas.

Sendo assim, **20%** dos motivos que levam um projeto a se tornar problemáticos estão diretamente ligados à Gerenciamento de *Stakeholders*.

Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

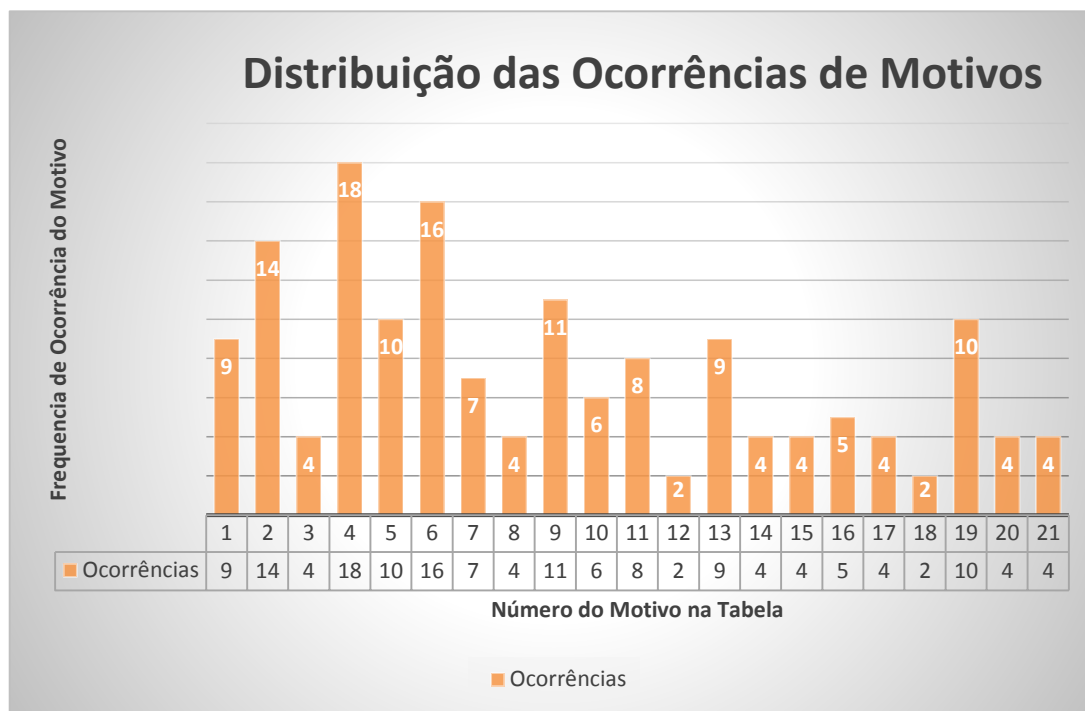


Figura 10. Apresentação dos resultados da classificação dos motivos que levam um projeto a se tornar problemático. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Uma vez identificados quais os motivos mais populares que levam um projeto se tornar problemático, procuramos entender quais ferramentas mais comumente utilizadas por GPs para recuperar um projeto.

Tabela 9. Ferramentas utilizadas para Recuperação de Projetos – Questão 12. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	Contratar consultoria externa;	8	7%
2	Contratar <i>coaching</i> externo;	0	0%
3	Mudar o profissional GP;	4	3%
4	Mudar o Time de Projeto;	6	5%
5	Redefinir (alongar, encurtar) cronograma;	23	20%
6	Redefinir escopo;	20	17%
7	Redefinir custos;	14	12%
8	Redefinir requisitos de qualidade;	9	8%
9	Sessões de brainstorming com Time de Projeto;	8	7%
10	Criar e executar Plano de Gestão de	3	3%

	<i>Stakeholders;</i>		
11	Criar e executar Plano de Gestão da Mudança;	3	3%
12	Revisar e reestruturar o Plano de Gestão da Comunicação;	8	7%
13	Revisar e reestruturar o Plano de Gestão de Riscos;	3	3%
14	Revisar e reestruturar o Plano de Gestão de Recursos Humanos;	2	2%
15	Não participei de projetos problemáticos até o momento;	3	3%
16	<i>Other</i>	1	1%

Constata-se a popularidade de ferramentas simples tais como o replanejamento de três linhas de base de um projeto: escopo, tempo e custo. Juntas elas são utilizadas em **49%** das situações de projetos problemáticos. Apenas em **3%** dos casos a iniciativa de mudar o Gerente de Projetos foi adotada, o que é considerada a mudança mais abrupta dentro de um projeto.

Estas ferramentas de recuperação de projetos destacados em amarelo têm uma frequência de ocorrências nas respostas dadas pelos pesquisados acima ou igual a 10 (dez) ocorrências, o que é significativamente acima das frequências de ocorrências das outras ferramentas respondidas.

Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

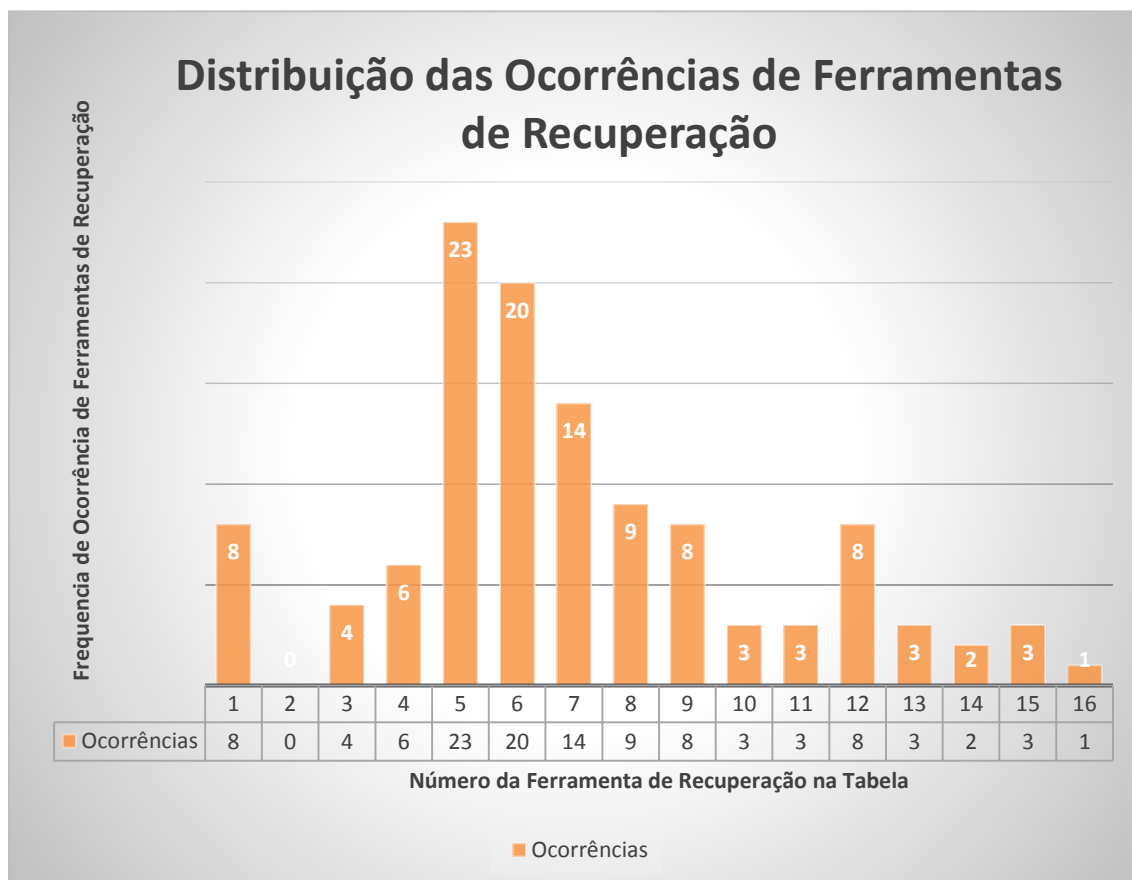


Figura 11. Apresentação dos resultados das ferramentas utilizadas para recuperar projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Identificamos que há 5 (cinco) principais áreas de conhecimento do PMBOK que os profissionais consideraram como de influência positiva na condução da recuperação de um projeto problemático, sendo estas as áreas número 1, 4, 5, 9, 10 (veja Tabela 10).

Tabela 10. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 13. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	Integração;	13	15%
2	Recursos Humanos;	6	7%
3	Aquisições;	1	1%
4	Escopo;	16	18%
5	Tempo;	12	14%
6	Custo;	4	5%

7	Riscos;	2	2%
8	Qualidade;	7	8%
9	Comunicação;	15	17%
10	<i>Stakeholders.</i>	10	11%
11	Não participei de projetos problemáticos até o momento.	2	2%

Percebe-se que a área de *Stakeholders* figura entre as 5 mais populares como de influência positiva para recuperação de projetos.

Esta distribuição também está demonstrada no histograma apresentado a seguir:

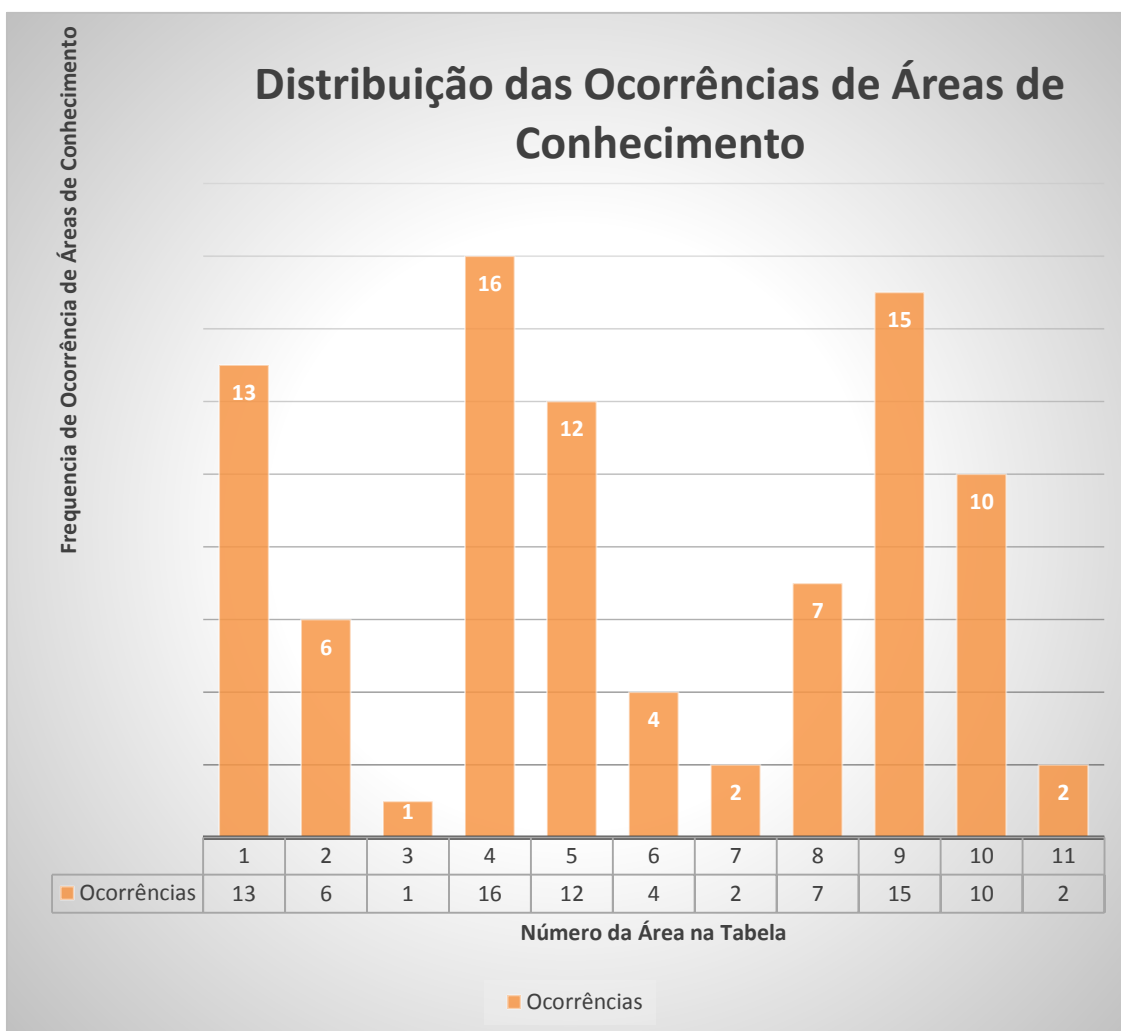


Figura 12. Apresentação dos resultados da classificação das áreas de conhecimento. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

A importância da área de *Stakeholders* no processo de recuperação de projetos pode ser percebida através do resultado da Tabela 11.

Tabela 11. Resultados da Pesquisa de Opinião – Questão 14. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

1	Irrelevante;	0	0%
2	Pouco relevante;	2	6%
3	Relevante;	12	38%
4	Muito relevante.	18	56%

Para **94%** dos pesquisados a área de Gerenciamento de *Stakeholders* é relevante ou muito relevante para a recuperação de projetos.

As distribuições de maior frequência indicando que o Gerenciamento de *Stakeholders* na recuperação de projetos problemáticos, destacadas em amarelo com frequências de ocorrências nas respostas dadas pelos pesquisados acima ou igual a 10 (dez) ocorrências, é significativamente acima da frequência de outras ocorrências. Estas distribuições também estão demonstradas no histograma apresentado a seguir:

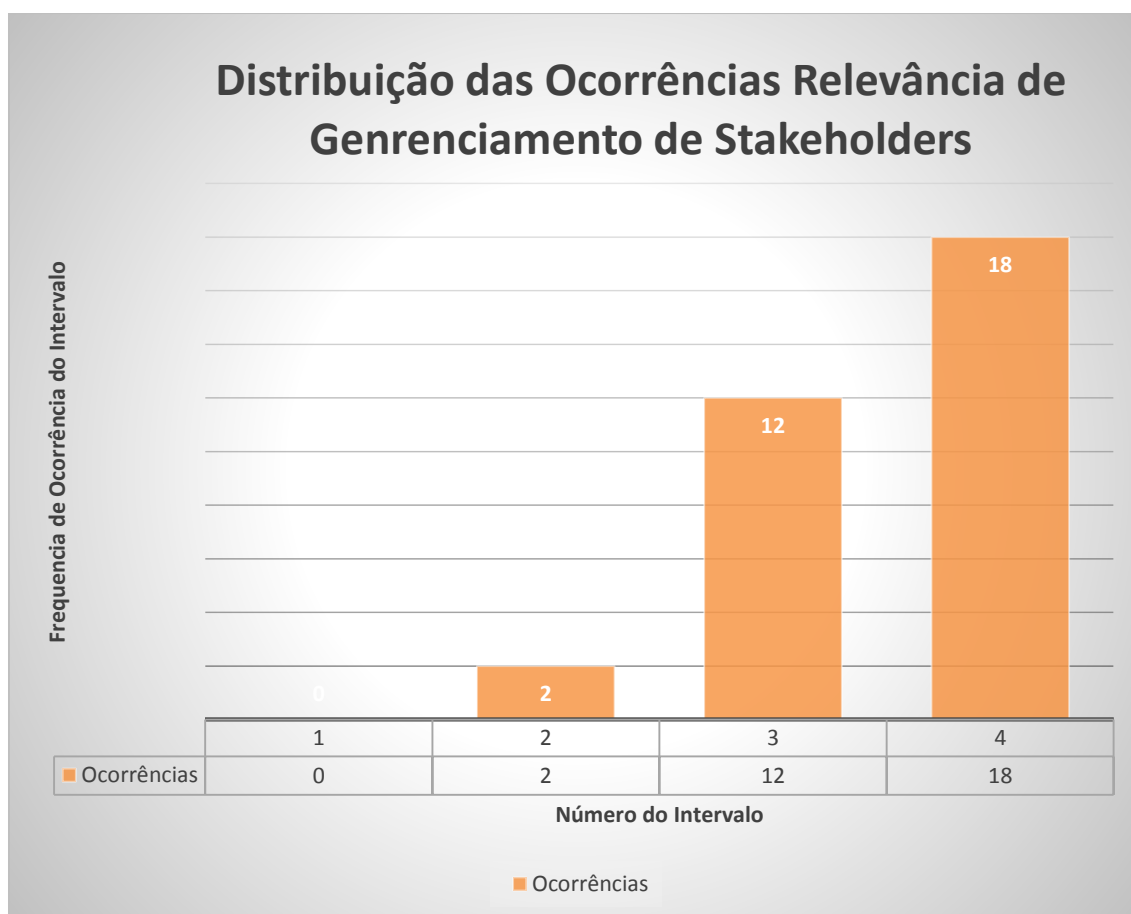


Figura 13. Apresentação dos resultados da relevância de Gerenciamento de Stakeholders na recuperação de projetos problemáticos. Fonte: PESQUISA APLICADA PELOS AUTORES, 2014.

Inferre-se dos resultados obtidos na pesquisa que foi possível identificar que não há uma correlação direta e unânime entre os motivos que levaram os projetos a se tornarem problemáticos com a área de Gerenciamento de *Stakeholders*, pois **20%** desses motivos apresentaram relação direta com essa área de conhecimento do PMBOK.

Verificou-se também que as áreas do Gerenciamento de Projetos de Escopo, Tempo, Comunicação, Integração e *Stakeholders* são as mais relevantes para condução da recuperação dos projetos. Nesse sentido ressalta-se que o Gerenciamento de *Stakeholders* tem uma relação direta com o sucesso da recuperação dos projetos e, no entanto, não é a área que mais contribui para um projeto se tornar problemático.

Foi possível constatar que as ferramentas mais utilizadas pelos Gerentes de Projeto na condução da recuperação de projetos problemáticos são as relacionadas ao replanejamento das linhas de base de custo, tempo e escopo, aparecendo o Gerenciamento de *Stakeholders* com **3%** de popularidade. Como causa da baixa popularidade, pode ser o fato de ainda ser uma área nova dentro do PMBOK e pouco conhecida pelos gerentes de projeto.

6 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

6.1. ASPECTOS GERAIS DA MATURIDADE

Ao se falar em maturidade em Gerenciamento de Projetos, pode-se usar a analogia do próprio desenvolvimento do ser humano e suas principais fases: infância, adolescência e maturidade para ilustrar essa correlação. Trazendo essa analogia para o mundo corporativo, a maturidade está associada à qualidade, a busca constante pela melhoria dos processos produtivos e organizacionais, refletindo em uma redução de erros, de retrabalhos, em uma menor variação dos produtos finais.

Quanto maior a qualidade de um produto, menos desvios de padrão ele terá, influenciando em todo o processo produtivo. O mesmo raciocínio se aplica ao pensarmos em uma empresa e seus processos. Neste cenário, pouco provável que uma empresa mesmo que tenha seus processos alinhados irá sobreviver no mercado sem que haja inovação, melhoramento ou remodelagem de seus processos. Os estágios da maturidade levam a uma diminuição da variabilidade no processo produtivo operacional ou mesmo administrativo, se pensarmos tanto em linhas de produção, quanto em rotinas internas administrativas.

Os estágios visam demonstrar a sincronia entre a capacidade da empresa em gerenciar seus projetos com habilidade e maestria, proporcionando um menor impacto negativo nas principais linhas de base de tempo, custo e escopo. Importante ressaltar, segundo *Dinsmore* (1999) que a maturidade em gerenciamento de projetos não é proporcional à idade da empresa, mas sim, ao seu sucesso na condução e conclusão dos seus projetos.

6.2. MODELOS DE MATURIDADE

Segundo Prado (2003) o conceito surgiu como uma forma de diferencial ora competitivo, mas que acabou por ser disseminado para outras áreas do conhecimento. Sob outro prisma, Kerzner (2002) defende que há um aumento das chances de sucesso desses mesmos processos, se incluídos dentro dos modelos de maturidade.

Vários são os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, os mais conhecidos são:

- CMM - Capability Maturity Model (HUMPHREY, 1989; PAULK et al., 1995);
- PMMM- Project Management Maturity Model (KERZNER, 2001);
- PMI - Organizational Project Management Maturity Model (2003);
- Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2008).

Todos eles buscam a aplicação de melhores práticas para a obtenção de melhores resultados, sendo comum a todos os modelos a constatação de que a fórmula de sucesso aplica-se às empresas que claramente possuem definidos os processos de gerenciamento de projetos, bem como, responsáveis capacitados para as práticas de gerenciamento de Projetos.

O principal catalisador para possibilitar os ganhos advindos dos modelos de maturidade é a utilização da tecnologia da informação, braço direito do gerente de projetos. Entretanto, apenas as ferramentas de TI aplicadas de forma isolada não são capazes de trazer toda a eficiência desejada. A correta escolha da ferramenta e sua integração com os processos produtivos comportam a fórmula necessária para melhorar a maturidade em Gerenciamento de Projetos, buscando obter as melhores práticas e obtenção dos melhores resultados.

Ou seja, todas as ferramentas e tecnologias soltas, sem uma análise cuidadosa do potencial de ambas, ferramentas e empresa, são elementos desprovidos de conectividade, sem a capacidade de agregar valor, tanto aos produtos quanto aos serviços.

6.1 *Software Engineering Institute (SEI)*

O modelo CMM foi desenvolvido pelo *Software Engineering Institute (SEI)* da *Carnegie Mellon University*, nos Estados Unidos, em razão da necessidade de melhorar a capacitação das empresas no desenvolvimento de software (SW). Foi um dos modelos pioneiros a utilizar o gerenciamento de projetos na estrutura (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 293). É dividido em 5 níveis:

As divisões começam no nível 1 (menor nível de maturidade), e atingem

o nível 5 (maior nível de maturidade).

Tabela 12. – Níveis de CMM. Fonte: Adaptado de Cleland e Ireland (2002, p.294) e adaptado de Meisner (2005, p.277) e Sato (2004, p.89-92)

Níveis de Maturidade	Definição
Inicial	Empresas sem processos formais ou sem processos padronizados. Não utilizam o planejamento em toda sua potencialidade, propiciando o aumento da influência de variáveis estocásticas sobre os processos produtivos.
Repetido	Implementação dos processos é repetida. Segue o que deu certo e vai excluindo os processos que não deram. Empresas com essa maturidade aprendem e tentam sempre melhorar. Começa-se a ser desempenhados o plano do projeto.
Definido	Planos, execução e monitoramento são documentados. São apresentados responsáveis pelas organizações de processos e grupos de treinamento.
Gerenciado	Medições de efetividade para melhoria continua. Processos de desenvolvimento de SW são compreendidos e controlados.
Otimizado	Contínuo aprimoramento de processos e <i>feedback</i> quantitativo. Emprego de ideias, aptidões e tecnologias inovadoras

Esses níveis de maturidade demonstram a capacidade que a empresa possui para desenvolver suas atividades, tarefas e, de acordo com Cleland e Ireland (2002, p. 294), esse sistema pode ser usado para o gerenciamento de projetos.

Tirando o primeiro nível, os outros são divididos em *Key Process Areas* (KPA' s) e mostram como é possível melhorar para subir de nível no modelo. Os KPA' s são um conjunto de atividades relacionadas que, feitas coletivamente, mostram qual meta a ser atingida para chegar ao índice desejado de maturidade. Estas áreas estão mostradas na Tabela 12.

Tabela 12. – Áreas chaves de melhoria de processos (KPA's). Fonte: Adaptado de Paulk (1995)

Áreas do nível 2	Áreas do nível 3	Áreas do nível 4	Áreas do nível 5	Áreas comuns
Gestão de Requisitos	Foco em processos para produção de SW	Gestão quantitativa dos processos	Prevenção de defeitos	Compromisso de executar
Planejamento do projeto do SW	Definir processos da organização em ativos	Gestão da qualidade do SW	Gestão de mudança dos processos	Capacidade para executar
Controle do projeto do SW	Programa de treinamento			Atividades executadas
Gestão de subcontratos de SW	Gestão integrada			Medição de análise
Gestão da qualidade do SW	Engenharia de produto de SW			Verificação da implementação
Gestão da construção do SW	Colaboração intergrupo			
	Avaliação de pares			

O CMM precisa que todos estejam envolvidos gerencialmente e comprometidos em atingir a qualidade em relação ao nível de maturidade que a organização se encontra e que espera atingir. Pode ser vista como uma metodologia iniciada por objetivos, onde a empresa deve ver como ideal a

comparação com a realidade, com o que está vivenciando e onde espera chegar.

6.2 Project Management Maturity Model (PMMM)

Criado por Kerzner (2002, cap. 2), esse modelo mostra a necessidade de planejamento, sem planejamento não teríamos uma noção de término, mas em casos planejados os projetos têm começo, meio e fim. A conclusão do projeto no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecido pelo cliente a princípio é visto como sucesso.

Os fatores de sucesso, hoje, com o cliente sempre participando, podem ser mensurados em:

- a) Fatores primários: prazo, custo, qualidade;
- b) Fatores secundários: aceite pelo cliente e utilização de seu nome como referência.

Ainda podemos usar dois componentes:

a) Fatores Críticos de Sucesso (fator de cumprimento da programação, orçamento, qualidade, conveniência e oportunidade de assinatura do contrato, processo de controle de mudança, e aditivos ao contrato)

b) Indicadores de Desempenho (no uso das práticas de Gerenciamento de Projetos, estabelecendo processos de controle, uso de indicadores internos, qualidade de recursos planejados versus aplicados, e envolvimento do cliente).

“Maturidade 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. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade.”

(KERZNER, 2002, p.46).

A curva de aprendizado na maturidade é medida em anos e “é o desenvolvimento de sistemas e processos que são repetitivos por natureza e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”. O que

dita o tempo gasto nesse desenvolvimento são a cultura da organização e a natureza do negócio na qual passa por fases do ciclo de vida para a maturidade conforme Tabela 13.

Tabela 13. – Cinco fases do ciclo de vida para maturidade em Gerenciamento de Projetos. Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.47)

Embrionária	Aceita pela Gerencia Executiva	Aceita pelos Gerentes de Áreas	Crescimento	Maturidade
Reconhecer necessidade e	Apoio visível	Apoio	Reconhecer utilidade das fases do ciclo	Fazer um controle gerencial, custo e programação
Reconhecer benefícios	Entendimento de Gerenciamento de Projetos pelos Executivos	Comprometimento	Desenvolver uma metodologia de Gerenciamento de Projetos	Integrar controle de custos e programação
Reconhecer aplicabilidade e	Promotores Executivos	Dar conhecimento aos Gerentes de Área	Comprometimento com o plano	Melhoria continua em Gerenciamento de Projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Mudar condução do empreendimento	Apoiar funcionários para treinar Gerenciamento de Projetos	Mínimas oscilações de escopo, sistema de rastreamento	

Fase embrionária: o comitê executivo deve saber reconhecer as necessidades, os benefícios e as aplicações do Gerenciamento de Projetos, desde o início, como processo que mudará a empresa para melhor. Já que nenhuma empresa abandonou o Gerenciamento de Projetos após usufruí-lo. Como isso é novidade, é necessário tempo para implantação e o início de mostrar resultados.

Fase de aceitação pela gerência executiva: a falta de apoio é o maior empecilho para a melhoria da maturidade e a busca da excelência. Nessa fase a empresa busca a “visibilidade”.

Fase de apoio dos gerentes de área: Como eles tem a responsabilidades pelos times, eles necessitam dar apoio sempre e mostrar comprometimento além de ter um profundo conhecimento nas áreas do Gerenciamento de Projetos.

Fase de crescimento: essa fase anda junto com as anteriores. Com todos comprometidos, os sistemas são desenvolvidos e o controle e padronização dos processos se tornam melhores, e com isso é minimizado mudanças de escopo que acarretariam aumento de custos e prazos, que mesmo pequenas, podem apresentar ameaças trazendo riscos aos projetos. Como conclusão dessa fase temos o software para planejamento e controle.

Fase de maturidade: as fases anteriores podem ser acabadas em 2 anos, mas a fase de maturidade necessita da integração entre tempo e custo. Não pode ser entendida apenas na análise da programação e na análise de custos. Isto faz com que a empresa necessite uma reformulação do sistema de contabilidade para “horizontal”, para incluir indicadores de valor agregado, custos por atividade e apontamento de horas. Essa fase pode ser compreendida como um programa de educação continuada e de longo prazo, baseado em lições aprendidas conforme as questões da Tabela 14.

Formando um processo que se repete, os três últimos níveis têm o propósito de serem referencias na melhoria continua de Gerenciamento de Projetos.

Tabela 14. Questões de educação continuada para atingir maturidade em Gerenciamento de Projetos. Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.50).

Questões
Sua empresa adotou o Gerenciamento de Projetos e utilizou com firmeza?
Foi implementado a filosofia que conduziu ao sucesso em Gerenciamento de Projetos?
Assumi sério compromisso com o planejamento ao lançar cada novo projeto?
Foi diminuído as mudanças de escopo, comprometidos com objetivos realistas?
Reconhece que controle de custos e produção andam sempre juntos?
Foram escolhidas as pessoas corretas para o Gerenciamento de Projetos?
Os executivos receber informações em nível de comitê executivo diferenciando das informações enviadas aos Gerentes de Projetos?
Os executivos reforçaram o comprometimento dos gerentes de área e apoiaram seus esforços?
A empresa dá mais atenção aos trabalhadores terceirizados que aos próprios trabalhadores?
A empresa incentiva a recompensa, melhoria na comunicação, cooperação, trabalho em equipe e confiança?
Os Gerentes seniores costumam partilhar o reconhecimento por projetos de sucesso com a equipe e gerentes das áreas?
A empresa opta por tentar identificar uma correção antecipada, rápida e econômica para os problemas?
Os <i>Stakeholders</i> usam softwares de Gerenciamento de Projetos mais como uma ferramenta ou como um substituto do planejamento bem feito e da comunicação interpessoal?
A empresa priorizou um programa de treinamento para seus funcionários baseados das lições aprendidas dos projetos?

Fatores críticos para o sucesso são necessários para cada uma das fases. Estes Fatores Críticos para o Sucesso e Fracasso podem ser vistos na Tabela 15.

Tabela 156. Fatores críticos no ciclo de vida para a maturidade em Gerenciamento de Projetos.
Fonte: Adaptado de Kezner (2002, p.54)

Fatores Críticos para o Sucesso	Fatores Críticos para o Fracasso
Fase de aceitação pela Gerencia Executiva	
Considerar recomendações dos empregados	Não aceitar ideias
Reconhecer que a mudança é necessária	Resistência a mudanças
Entender os posicionamentos dos executivos na Gerencia de Projetos	Acreditar que o controle em Gerenciamento de Projetos só é feito pelo nível executivo
Fase de aceitação pelos Gerentes de Áreas	
Colocar interesses empresariais acima dos pessoais	Não compartilhar informações
Aceitar responsabilidades	Se recusar
Aceitar progresso dos outros	Insatisfação com o processo de colegas
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial	Ter a visão que uma metodologia será uma ameaça e não um benefício
Apoiar um padrão de monitoramento e controle	Não entender os benefícios de um Gerenciamento de Projetos
Reconhecer a importância de um planejamento efetivo	Não dar o apoio efetivo aos planos
Fase de maturidade	

Fatores Críticos para o Sucesso	Fatores Críticos para o Fracasso
Reconhecer que a programação e os custos não podem se separar	Acreditar que o estado do projeto pode ser apoiado apenas pela programação
Encontrar custos reais	Não rastrear os custos reais
Fazer treinamento em gerenciamento de projetos	Acreditar que crescimento e sucesso em Gerenciamento de Projetos são a mesma coisa

Somente a prática em Gerenciamento de Projetos não garante automaticamente o sucesso segundo Kerzner (2002). A excelência pode ser buscada no entendimento do papel de cada funcionário e necessita dois componentes:

1: A excelência em Gerenciamento de Projetos transforma e busca uma continuidade de projetos que tiveram sucesso em seu objetivo. Não é somente a administração “bem-sucedida” uma garantia de sucesso em cada um dos projetos, ela necessita também, saber quais os riscos que deverão ser assumidos ou não.

“...a conclusão prematura de um projeto, sob as circunstâncias adequadas, pode ser vista como bem-sucedida quando os recursos inicialmente destinados àquele projeto são realocados para atividades mais lucrativas, ou quando a tecnologia necessária para o projeto não existe e não poderá ser desenvolvida a custo razoável e em um prazo adequado. ”
(KERZNER, 2002, p. 55).

2: Tudo o que é decidido nos projetos, devem ser planejados não apenas nos projetos mas também apoiados nas estratégias organizacionais da empresa. Deve-se ter paciência na busca da excelência, pois alguns erros podem virar erroneamente procedimento padrões e atrapalhar a busca da excelência, esses erros podem ser vistos na Tabela 16.

Tabela 16. Erros comuns que se perpetuam como procedimento-padrão. Fonte: Kezner2002, p.56)

Descrição
Lucratividade não garante excelência
Cortes de orçamento de 10% não levam à excelência na gestão desses processos
Tempo gasto para definir as estimativas não melhoram a qualidade delas e nem gerem excelência em Gerenciamento de Projetos
A atitude da gestão dos executivos dos projetos de estar sempre de olho ou ficarem omissos não melhoram o Gerenciamento de Projetos.
Os Gerentes de Projetos que sempre tem suas decisões acertadas não tem decisões suficientes
Na primeira tentativa não podemos alcançar a excelência em Gerenciamento de Projetos
A boa Gerencia de um projeto não garante a satisfação dos clientes

Uma visão mais simplificada, mostra que o modelo deve ser entendido como um conjunto de perguntas que podem ser utilizadas por várias empresas com objetivo de apresentar resultados padronizados, fazendo com que a alta administração tenha maior funcionalidade.

6.3 Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP)

Contemplado por níveis, elementos e dimensões esse modelo pretende avaliar a maturidade de setores e de organizações. Os níveis são mostrados na Tabela 17 com sua descrição do estágio em que pode se encontrar a empresa

Tabela 17. Níveis de Maturidade. Fonte: Adaptado de Prado (2008, p.30-31)

Nível	Definição do estágio da organização
Inicial ou Embrionário	Gerenciamento de Projetos na base do “esforço individual”. Sem plano e controle. Sem padrão estabelecido.
Conhecido	Adquire-se Softwares de Gerenciamento de Projetos.

Nível	Definição do estágio da organização
	Iniciativas isoladas de padronização. Algumas melhorias já são percebidas com o início de uma padronização isolada.
Definido ou padronizado	Liderança de um escritório de Gerenciamento de Projetos para padronização de todos os projetos da empresa. Metodologia disponível e utilizada por todos (parte já informatizada). Estrutura adequada Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Planejamento e controle são executados cada vez melhor. Resultados começam a aparecer.
Gerenciado	Aperfeiçoamento do modelo dos processos. Visão dos desvios. Melhoria continua nas áreas envolvidas para melhoramentos do processo. Alinhamento dos projetos e estratégias. O Gerente de Projetos se aperfeiçoa em áreas como relacionamento humano, conflitos e negociações. O Gerenciamento de Projetos é reconhecido como fator de sucesso.
Otimizado	Larga experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas otimizam a execução dos projetos. Banco de dados de projetos antigos são utilizados como “lições aprendidas” para novos projetos. Sucesso próximo de 100%. A empresa tem confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

Esses elementos são constituídos pelos processos, pessoas e tecnologia. O que é demonstrado na Tabela 18, indica aspectos que mostram a maturidade das empresas retratando sua capacidade de mudança para buscar os objetivos estratégicos, relacionando-os em cada nível com diferentes intensidades.

Tabela 18. Relação da dimensão com o nível de maturidade. Fonte: Prado (2008, p.30)

Dimensão da maturidade	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5

Competências técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizado
Informatização	Tentativas Isoladas	Software de tempo	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizado
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e Implantada	Estabilizada	Otimizado
Competências comportamentais e contextuais	Boa Vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

A palavra Gerenciamento mostra os conhecimentos de administração necessários à gestão da empresa definidas por Prado (2008) que se inspiram no PMBoK e nos processos do ciclo de vida do projeto como suas áreas de conhecimento: Escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, risco, comunicação, aquisição e integração.

De acordo com Prado (2008) a avaliação, que pode ser levada a mais de um setor da empresa, tem suas respostas analisadas e computadas considerando-se os critérios estabelecidos, cujos resultados são mostrados em termos de aderência ao modelo.

- a)** Até 20% - nula ou fraca;
- b)** 20% a 60% - regular;
- c)** 60% a 80% - boa;
- d)** Acima de 80% - completa.

A tabelas 20 e 21 mostram uma organização em dois momentos: no primeiro com aderência fraca, e após implementação de ações de melhoria, boa aderência ao modelo.

Tabela 19. Exemplo de empresa com aderência Fraca. Fonte: Prado (2008, p.70)

Nível	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

Tabela 20. Exemplo de empresa com aderência Forte. Fonte: Prado (2008, p.70)

Nível	Percentual de Aderência				
	20%	40%	60%	80%	100%
2					
3					
4					
5					

No exemplo citado, a organização passou do nível 1 (média de 1,8) de maturidade, consolidou os níveis 2 e 3 e caminha para o nível 4 (média 3.6). Esse modelo permite que a avaliação seja feita em vários setores da organização, por exemplo, engenharia, informática e marketing, podendo também ser utilizado internamente como instrumento de benchmarking.

6.4 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Criado pelo PMI no final de 2003, o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3 – PMI, 2003) é um modelo que faz com que seja percebido uma ligação entre estratégia e projetos além de identificar as melhores práticas para contribuir com o sucesso da organização. Tem como propósito se tornar referência no padrão de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos pois ao invés de trabalhar com os níveis (ex. incompleto, executado,

definido, etc.) de maturidade para medir a capacidade de gerenciamento de projetos nas empresas ele trabalha com a ideia de dimensões (ex. pessoas, ferramentas e procedimentos).

É constituído por quatro fases:

Conhecimento: É constituído por textos narrativos que apresentam os conceitos do modelo e também fala sobre o gerenciamento de projetos organizacionais e maturidade.

Avaliação: São 151 questões que abrangem métodos, processos e procedimentos para auto avaliação. Após isso a empresa identifica forças e fraquezas para buscar a melhoria contínua. Essas avaliações são questionários que são divididos em 4 níveis:

- a) Estágio de Melhoria de Processos: Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua;
- b) Domínios: Projetos, Programas e Portfólios (conceituação alinhada à terminologia do IPMA);
- c) Progressão das capacitações incrementais;
- d) Associação aos processos do PMBoK.

Os resultados são computados por um Sistema Informatizado e Interativo resumidos na Figura 14:



Figura 14. Exemplo de resultado apresentado pela avaliação OPM3. Fonte: Adaptado de OPM3(PMI, 2003, p. 43-44)

Além disso existe uma avaliação dos PPP com foco na Padronização, Medição, Controle e Melhoria (PPP/SMCI, no inglês) para cada dimensão PPP. No exemplo acima a avaliação de maturidade da organização ficou em 30%.

Melhoria: Usa um banco de dados com cerca de 600 melhores práticas, divididas em capacitações associadas aos resultados que seriam mostrados, caso a organização as tenha.

Para finalizar o OPM3 tem constitui de uma que implementa as orientações planejadas nas fases anteriores.

6.5 Outros modelos de maturidade

Nos modelos de maturidade existentes, mesmo com as particularidades de cada um, com os níveis de medição peculiares a cada modelo, bem como, estruturas distintas, há uma preocupação conjunta e comum a todos. A de identificar o conjunto de boas práticas adotadas nas atividades, nos processos internos da empresa definindo os padrões implantados que possam gerar oportunidades de melhoria a organização.

Segundo Gonçalves (2000) os processos são classificados em:

- Processos de negócio;
- Processos gerenciais;
- Organizacionais ou de operações.

Quanto mais próximos forem dos processos de operação, há uma forte evidência nos processos em si, em contrapartida, menos focada no alinhamento estratégico, ou seja, o projeto pode ser eficiente, contudo, não colaborar de forma eficaz com a estratégia da própria organização. O CMM é o modelo que mais evidencia o monitoramento dos processos na esfera operacional, preocupando-se com o atendimento dos requisitos do cliente.

Em se tratando de alinhamento estratégico, o modelo MMGP é o mais evidente no que tange aos negócios, tratando de dimensões comportamentais e competências contextuais por exemplo, aqui as preocupações são com as pessoas que estão empregadas e suas qualidades. Outro foco evidenciado é na informatização dos processos que seria basicamente a padronização dos processos, eles estão inseridos mais na gestão do escopo, podendo ser ampliado a projetos de qualquer natureza.

O papel do Gerente de Projetos na condução dos projetos reflete os vários fatores que resultam no que se entende por “maturidade”, assim a maturidade seria fruto desses diversos fatores e suas influências. Levando em conta as competências contextuais, capacidades técnicas, e comportamentais o IPMA aborda a questão da maturidade, quanto mais “maduro” é o Gerente de Projetos maiores são as chances de que os projetos sejam bem sucedidos, de que as metodologias utilizadas sejam as mais adequadas, dentre outros fatores que irão de encontro ao próprio sucesso do projeto.

De acordo com Santos, Carvalho (2005) os níveis de maturidade são divididos em 4.

São eles:

- IPMA - Nível A (Diretor de Projetos Certificado), capaz de coordenar todos os projetos de uma empresa, unidade de negócio ou programa;
- IPMA - Nível B (Gerente de Projetos Sênior Certificado), capaz de gerenciar projetos complexos de maneira autônoma;
- IPMA - Nível C (Gerente de Projetos Certificado), capaz de gerenciar projetos não complexos e apoiar o gerente de um projeto complexo, em todos os elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos;
- IPMA - Nível D (Associado em Gerenciamento de Projetos Certificado), possui conhecimento dos elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos.

É aplicado pelas próprias equipes de projetos visando medir a excelência do próprio projeto. Os resultados são submetidos ao IPMA anualmente e este premia os melhores projetos.

Para se escolher um dos modelos de maturidade citados acima devemos conciliar as características da organização e não apenas os aspectos de cada modelo. Embora haja semelhanças evidenciadas pelo conceito, as internas características são direcionadas a pontos específicos que já falamos e as metodologias operacionais são determinantes para o sucesso ou fracasso na implementação de cada tipo de modelagem.

7 O QUE SÃO MODELOS DE MATURIDADE?

São ferramentas formais utilizadas para medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização. Uma vez que o nível de maturidade de uma organização e seus pontos de melhorias estão mapeados esses modelos assessoram na criação de um guia ou plano de ação para que haja avanços no nível de maturidade de gerenciamento de projetos e aumento da performance (PMSOLUTIONS, 2012). O nível de maturidade de uma organização pode estar lastreado através de uma lista de benchmarkings externos, bem como boas práticas gerenciais de um determinado nicho de mercado ou setor (APMG International, 2014).

8 FERRAMENTAS PARA DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE

8.1 *Capability Maturity Model – CMM*

Este modelo de maturidade foca seu diagnóstico através da medição da utilização dos processos institucionais de gerenciamento de projetos (se existirem) ou então se estes processos existem de alguma forma trata-se da maior referência no estudo de maturidade de gerenciamento de projetos (MONTEIRO et al, 2005) e foi desenvolvido pela *Software Engineering Institute (SEI)* da *Carnegie Mellon University*. Este modelo utiliza uma classificação de níveis de maturidade em 5 níveis:

- Nível1: os processos são informais e os projetos normalmente ultrapassam os custos e o tempo planejado para a sua execução;
- Nível2: gerenciamento básico em que projetos similares a outros já executados passam a cumprir o prazo planejado;
- Nível 3: marcado pela existência de um processo padrão dentro da organização através do qual métodos e procedimentos são criados e utilizados;
- Nível4: os processos e produtos são controlados quantitativamente por uma série de indicadores;
- Nível5: modelo de maturidade esta institucionalizado e, por consequência, existe um processo de melhoria continua implantado.

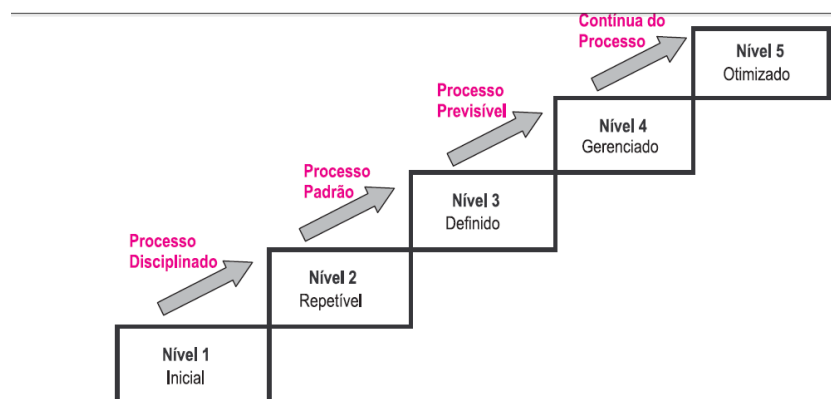


Figura 2: Níveis de Maturidade do CMM

Fonte: Adaptada de Weinberg (1993) e Paulk et al. (1995).

Figura 15. Esquema representativo da evolução dos níveis de maturidade dentro de uma organização. Fonte: Monteiro (2005, p. 80).

O modelo de Frame (1999) apud Monteiro (2005) contém 07 características a serem medidas para se constituir o grau de maturidade de uma organização, porém não menciona padrões evolutivos tal qual o CMM. A saber:

- Procedimentos claros e bem formulados;
- Acesso a informação;
- Recursos humanos e materiais com quantidade e qualidade suficientes;
- Oportunidades para treinamento;
- Visão clara dos objetivos da empresa;
- Cultura para melhoria continua;
- Institucionalização do gerenciamento de projetos.

8.2 *Project Management Maturity Model - PMMM*

O PMMM, modelo criado por Kerzner, faz uso de uma avaliação através de cinco níveis de maturidade, com conceitos muito similares aos do CMM (MONTEIRO, 2005). A grande diferença fica por conta da existência de um ciclo de vida genérico no nível de maturidade 2:



Figura 16. Sequência do ciclo genérico de Kerzner. Fonte: Kerzner (2001, p. 168).

Abaixo se descrição destas subfases utilizadas por Kerzner (KERZNER, 2001 apud MONTEIRO, 2005):

- Fase embrionária: reconhecimento da importância do GP para a empresa;
- Reconhecimento Alta Direção: a alta direção dá o suporte e entende a disciplina de GP e tem postura favorável na forma de fazer negócios de uma forma diferente para atender aos requisitos do GP;
- Reconhecimento media gerencia: apoio e comprometimento da gerencia

no que concerne ao cumprimento de objetivos e liberação de recursos necessários à condução dos projetos;

- Crescimento: empresa possui e desenvolve metodologia adequada às suas necessidades e há comprometimento com as atividades de planejamento;
- Maturidade: empresa possui um sistema formal para gerenciar custos e prazos, bem como um sistema que propicie identificação de lacunas para o desenvolvimento de competências de GP nos colaboradores.

8.3 *Organizational Project Management - OPM3*

Desenvolvido pelo *Project Management Institute* avalia a maturidade não como níveis ou degraus a serem alcançados e, sim, em termos de avanços conquistados desde a última avaliação a partir de comparações com um banco de boas práticas (HARRISON, 2006 apud MORAIS et al., 2012). Este modelo tem como missão avaliar o grau de maturidade da gerencia de projetos e orientar empresas a atingirem o alinhamento com o seu posicionamento estratégico e com sua operacionalidade através de projetos (REVISTA GESTÃO INDUSTRIAL, 2006 apud TESSARO, 2010). Um dos objetivos que o PMI busca alcançar com a utilização deste software pelas empresas é diminuir a lacuna entre a estratégia organizacional e os projetos individuais.

Trata-se de um software que é composto pelas seguintes interfaces:

- Avaliação (diagnóstico): através de um questionário com 151 questões o sistema permite fazer uma comparação entre o nível de maturidade de uma empresa relativamente à um conjunto de boas práticas determinadas pelo seu desenvolvedor, o PMI. Este módulo foi estruturado através de uma ferramenta de auto avaliação, que acompanha o modelo em um CD-ROM;
- Aperfeiçoamento: módulo que fornece um processo para que a empresa possa se mover da situação atual do diagnóstico para um nível de maturidade maior;
- Conhecimento: este módulo descreve o gerenciamento de projetos

organizacional e a maturidade em projetos da organização. Tem como base um diretório que descreve aproximadamente as 600 melhores práticas em gerenciamento de projetos;

Um dos seus objetivos é medir a aderência aos grupos de processos do PMBoK inseridos nas dimensões de gerenciamento de projetos, programas e portfólio da organização. Percebe-se que o foco do modelo é avaliar se uma organização está seguindo ou não os processos do PMBoK (MARIANO, 2014).

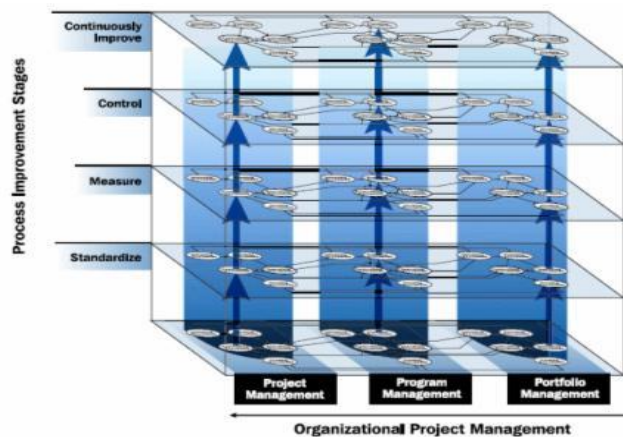


Figura 17. Níveis em que o OPM3 avalia a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos. Fonte: MARIANO, 2014.

Um dos seus diferenciais é que permite comparar os resultados com as boas práticas realizadas em outras empresas, todas catalogadas no banco de dados do software, compilado pelo PMI. Este banco de dados também permite identificar quais são as melhores práticas e capacitações devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem sucedidos (TESSARO, 2010).

O aumento de maturidade é definido neste modelo, como sendo uma evolução em um conjunto de dimensões, dentre as quais:

- Estágios de melhoria de processos: padronização, medição, controle e melhoria contínua;
- Domínio de gerenciamento de projetos, programas e portfólio;
- Domínio na utilização de grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Para a aplicação do modelo o PMI recomenda que siga-se os seguintes

passos, que assemelham-se a um PDCA (PEREIRA, 2007):



Figura 18. Ciclo de utilização e aplicação do modelo. Fonte: PEREIRA, 2007.

Na primeira etapa a organização deve se preparar para a avaliação através do profundo conhecimento do modelo. Na sequência, a avaliação deve ser realizada, sempre comparando-se o resultado do seu estágio de maturidade com as descritas pelo modelo. A partir da base de dados obtida pela pesquisa planeja-se então as melhorias a serem implantadas, sempre alinhando as ações com um grau de priorização que deve estar alinhado com o planejamento estratégico para a empresa. Implementar as ações. Verificar se obteve-se sucesso e repetir o ciclo de avaliações.

8.4 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de projetos – MMGP

Trata-se de um dos modelos em que a avaliação deve ser setorizada. Portanto, uma empresa pode ter diferentes setores com níveis de maturidade para gerenciamento de projetos diferentes (PRADO, 2010).

É aplicado em forma de questionário individual composto de 40 questões e atualmente é disponibilizado através de uma plataforma online.

Também utiliza 5 níveis de maturidade que são avaliados através de 6

dimensões que contemplam, por sua vez, as áreas de Estratégia, Processos, Pessoas e Tecnologia:

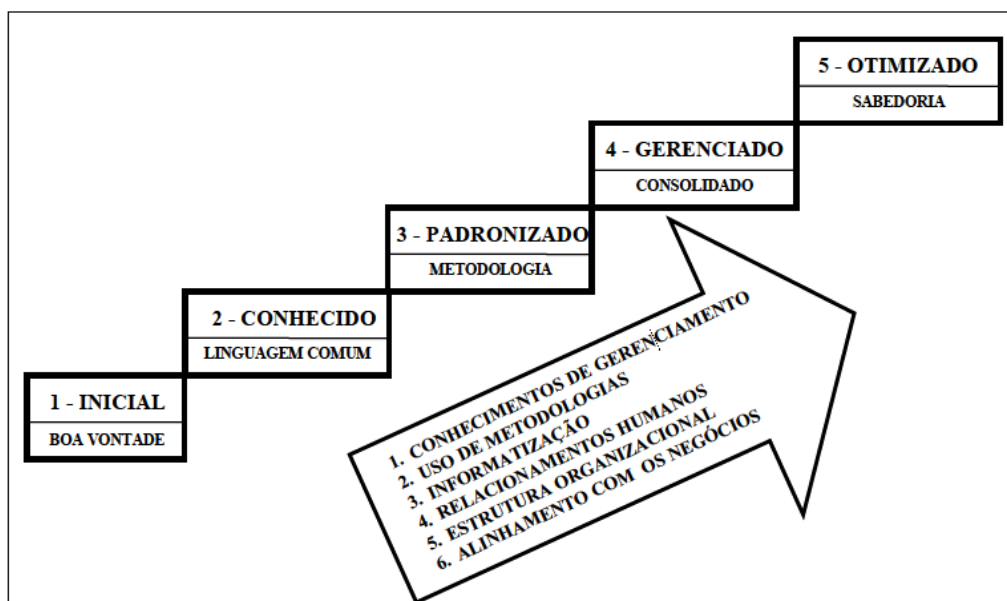


Figura 19. Cinco Níveis de maturidade e as 6 dimensões avaliadas no modelo. Fonte: PRADO, 2010.

As 06 dimensões contemplam:

- Conhecimentos de Gerenciamento: avalia o grau de conhecimento das ferramentas consagradas de gerenciamento de projetos, bem como conhecimentos de outras práticas de gerenciamento aplicadas na empresa;
- Uso prático de metodologias: verifica a existência de metodologia para gerenciamento de projetos e o grau de aderência a esta. Normalmente a partir do nível 3 o uso de metodologias ocorre com mais intensidade;
- Informatização: Existência de um sistema informatizado para gerenciamento de projetos. A ocorrência deste evento enquadra-se a partir do nível 3;
- Estrutura organizacional: para otimizar os recursos, obter maiores níveis de eficiência na condução de projetos e diminuir os conflitos é desejável que uma empresa possua estrutura organizacional adequada. Normalmente envolve a criação das seguintes funções: Escritório de gerenciamento de projetos, sponsor, gerente de projetos e formas de interfuncionalidades.

- Relacionamentos humanos: aspectos humanos interferem sobremaneira na condução dos projetos. O mapeamento e gerenciamento desses aspectos pode evitar conflitos e tensões dentro da equipe e, por consequência, fazer com que os resultados sejam atingidos de uma forma mais natural. Esta dimensão faz parte do nível de maturidade 4 e continua evoluindo até o seu ápice no nível 5 deste modelo.
- Alinhamento com os negócios da empresa: para os negócios de uma empresa serem bem sucedidos é imprescindível que estejam alinhados com o mapeamento estratégico da empresa. No entanto, esta prática não é comum e é característica de empresas com o nível de maturidade a partir do nível 4.

A Tabela 21 relaciona os níveis de maturidade da Figura 20 com as dimensões analisadas acima:

Tabela 21. Matriz que demonstra a relação comum entre os níveis de maturidade e as dimensões avaliadas. Fonte: PRADO, 2010.

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

8.5 KPM3

Ter uma metodologia de gerenciamento de projetos dentro de uma empresa não é garantia de que esta alcançará um nível de maturidade alto. Tampouco o é ter procedimentos e políticas embutidos dentro de um método de gerenciamento. Um grande problema de ter metodologias, procedimentos ou políticas para o GP é que isso tira as pessoas de sua zona de conforto. Esta situação faz com que as mesmas não gostem de trabalhar nestes projetos e queiram que o projeto termine logo para que retornem à sua linha de atuação

anterior. É possível que uma organização possua a melhor metodologia e procedimentos em gerenciamento de projetos e, mesmo assim, não atingir níveis elevados de maturidade em gerenciamento de projetos. Portanto, a maturidade em projetos advém de aspectos comportamentais, ou seja, de fatores que levam as pessoas a quererem trabalhar juntas de uma forma correta (KERZNER, 2013).

Com isto em mente, Kerzner criou o modelo KPM3 que foca no diagnóstico do nível de interação entre pessoas muito mais do que no uso das ferramentas desenvolvidas pelo método de gerenciamento ou seguimento dos procedimentos. Este modelo o faz através de ênfase no diagnóstico das comunicações nos projetos, como está ocorrendo a cooperação nos projetos, trabalho em equipe e o nível de confiança dentro da equipe (fatores chave que levam uma organização a ter excelência no gerenciamento de projetos). Este modelo também verifica se a organização possui as ferramentas corretas para uso, no entanto, este não é seu foco.

8.5.1 Como funciona?

Através de uma série de questões de múltipla escolha, realiza-se o teste em uma plataforma online na qual os colaboradores são avaliados para que se identifique quais são as fraquezas e forças estratégicas da organização e então o sistema cria um plano de ação para melhorar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

9 NOSSO MODELO PROPOSTO DE MATURIDADE: S.O.S. *FLEX MANAGEMENT*

Utilizando como referência os modelos de maturidade apresentados e discutidos anteriormente, este trabalho apresenta uma proposta de um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos problemáticos e propõe uma ferramenta de diagnóstico do nível de maturidade a ser aplicado em projetos problemáticos. Este modelo denomina-se S.O.S. *Flex Management*.

Nossa escala de nível de maturidade utiliza 5 níveis que são avaliados através de 6 dimensões. As dimensões são relacionadas as seguintes áreas de conhecimento:

1. **Responsabilidade** – o nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto
2. **Comprometimento** – o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto
3. **Padrões** – que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
4. **Flexibilidade** – quão os colaboradores de uma organização se sentem livres para inovar criativamente sem censura no projeto
5. **Recompensas/Premiações** - senso acurado de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto
6. **Clareza/Transparência** – a clareza e transparência que as pessoas tem com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto

Os níveis de maturidade são:

1. Startup (desafio): Este nível o time de projeto e *Stakeholders* do projeto são iniciantes que tem pouquíssimo conhecimento de como lidar com projetos problemáticos. Nas dimensões estão:
 - **Responsabilidade** – Os *Stakeholders* tem um pouco conhecimento de suas responsabilidades no projeto, mas isto não está explícito e claro a

todos como deveria. Há prejuízo quanto ao nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto

- **Comprometimento** – Devido ao baixo conhecimento de responsabilidades no projeto o comprometimento dos *Stakeholders* no projeto é baixo prejudicando o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto
- **Padrões** – Não há padronização de como os *Stakeholders* devem agir a situações e problemas envolvidos em projetos problemáticos, e não se sabe que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
- **Flexibilidade** – Devido a papéis mal definidos a flexibilidade de ações dos *Stakeholders* no projeto problemático são comprometidas não permitindo que os colaboradores de uma organização se sintam livres para inovar criativamente sem censura no projeto
- **Recompensas/Premiações** -Sem papéis e responsabilidades claras não há um senso acurado de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto
- **Clareza/Transparência** – Não há clareza e transparência das pessoas com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto

2. *Operational* (acomodação): Este nível o time de projeto e *Stakeholders* do projeto são um pouco mais experientes em projetos ditos problemáticos, pois já lidaram com situações de complexidade em projetos e já tem um razoável conhecimento de como lidar com projetos problemáticos. Nas dimensões estão:

- **Responsabilidade** – Os *Stakeholders* tem bom conhecimento de suas responsabilidades no projeto, mas isto ainda não está explícito e claro a todos como deveria. Há prejuízo quanto ao nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto
- **Comprometimento** – Devido ao melhor conhecimento de responsabilidades no projeto o comprometimento dos *Stakeholders* no

projeto é razoável não prejudicando o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto. Mas ainda há dispersão de atividades devido à complexidade de projetos problemáticos

- **Padrões** – Não há padronização de como os *Stakeholders* devem agir a situações e problemas envolvidos em projetos problemáticos, e não se sabe que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
- **Flexibilidade** – Devido a papéis melhor definidos a flexibilidade de ações dos *Stakeholders* no projeto problemático são iniciais, mas ainda não permitindo que os colaboradores de uma organização se sintam realmente livres para inovar criativamente sem censura no projeto. Todas as possíveis inovações ocorrem com supervisão e total controle de GP's
- **Recompensas/Premiações** – Com papéis e responsabilidades parcialmente claras mas ainda não explícitas há um senso inicial de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto
- **Clareza/Transparência** – Ainda não há clareza e transparência das pessoas com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto

3. *Standard* (padronização): Este nível o time de projeto e *Stakeholders* do projeto são um pouco mais experientes em projetos ditos problemáticos, pois já lidaram com situações de complexidade em projetos e já tem um razoável conhecimento de como lidar com projetos problemáticos. Já há padronização de procedimentos, papéis, responsabilidades e como os *Stakeholders* devem lidar com situações complexas nos projetos. Nas dimensões estão:

- **Responsabilidade** – Os *Stakeholders* tem pleno conhecimento de suas responsabilidades no projeto, e tudo está explícito e claro a todos como deveria em documentação adequada para o projeto. Não há prejuízo quanto ao nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto
- **Comprometimento** – Devido ao pleno conhecimento de responsabilidades no projeto o comprometimento dos *Stakeholders* no

projeto é bom não prejudicando o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto.

- **Padrões** – Há padronização de como os *Stakeholders* devem agir a situações e problemas envolvidos em projetos problemáticos, e já se sabe que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
- **Flexibilidade** – Devido a papéis explicitamente definidos a flexibilidade de ações dos *Stakeholders* no projeto problemático são mais percebidas, mas ainda não permitindo que os colaboradores de uma organização se sintam realmente livres para inovar criativamente sem censura no projeto. Todas as possíveis inovações ocorrem com supervisão e total controle de GP's
- **Recompensas/Premiações** - Com papéis e responsabilidades explicitamente claras há o senso inicial de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto. Mas inovações, e atitudes fora do esperado e do padrão ainda não são bem vistas e bem recompensadas
- **Clareza/Transparência** – Ainda há dúvida quanto a clareza e transparência das pessoas com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto

4. *Flexible* (flexibilização): Este nível o time de projeto e *Stakeholders* do projeto são bem experientes em projetos ditos problemáticos, pois já lidaram com situações de complexidade em projetos dezenas de vezes e já tem muito bom conhecimento de como lidar com projetos problemáticos. Já há padronização de procedimentos, papéis, responsabilidades e como os *Stakeholders* devem lidar com situações complexas nos projetos. Nas dimensões estão:

- **Responsabilidade** – Os *Stakeholders* tem pleno conhecimento de suas responsabilidades no projeto, e tudo está explícito e claro a todos como deveria em documentação adequada para o projeto. Não há prejuízo quanto ao nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto
- **Comprometimento** – Devido ao pleno conhecimento de responsabilidades no projeto o comprometimento dos *Stakeholders* no

projeto é bom não prejudicando o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto.

- **Padrões** – Há padronização de como os *Stakeholders* devem agir a situações e problemas envolvidos em projetos problemáticos, e já se sabe que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
 - **Flexibilidade** – Devido a papéis explicitamente definidos a flexibilidade de ações dos *Stakeholders* no projeto problemático são mais percebidas, é já é permitido, com gestão dos GP's assistindo o projeto que os colaboradores de uma organização se sintam livres para inovar criativamente sem censura no projeto. Todas as possíveis inovações ocorrem com supervisão e total controle de GP's
 - **Recompensas/Premiações** -Com papéis e responsabilidades explicitamente claras há o senso inicial de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto. Inovações, e atitudes fora do esperado e do padrão, se acompanhadas e gerenciadas pro GP's são bem vistas e bem recompensadas
 - **Clareza/Transparência** – Ainda há dúvida quanto a clareza e transparência das pessoas com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto
5. *Manageable* (gestão): Este nível, por fim, o time de projeto e *Stakeholders* do projeto são muito experientes em projetos ditos problemáticos, pois já lidaram com situações de complexidade em projetos dezenas de vezes e já tem excelente conhecimento de como lidar com projetos problemáticos. Já há total padronização de procedimentos, papéis, responsabilidades e como os *Stakeholders* devem lidar com situações complexas nos projetos. Há também liberdade para inovar, e a equipe está plenamente gerenciável. Nas dimensões estão:
- **Responsabilidade** – Os *Stakeholders* tem pleno conhecimento de suas responsabilidades no projeto, e tudo está explícito e claro a todos como

- deveria em documentação adequada para o projeto. Não há prejuízo quanto ao nível de senso de responsabilidade individual para com o projeto
- **Comprometimento** – Devido ao pleno conhecimento de responsabilidades no projeto o comprometimento dos *Stakeholders* no projeto é bom não prejudicando o nível de comprometimento a um propósito comum a todos no projeto.
 - **Padrões** – Há padronização de como os *Stakeholders* devem agir a situações e problemas envolvidos em projetos problemáticos, e já se sabe que nível/quantidade/volume de padrões que os colaboradores/pessoas determinam para o projeto
 - **Flexibilidade** – Devido a papéis explicitamente definidos a flexibilidade de ações dos *Stakeholders* no projeto problemático são mais percebidas, é já é permitido, sem a necessidade de gestão dos GP's assistindo o projeto, que os colaboradores de uma organização se sintam livres para inovar criativamente sem censura no projeto. Todas as possíveis inovações ocorrem sem supervisão e total controle de GP's, que é apenas informado do ocorrido e da solução aplicada ao caso específico
 - **Recompensas/Premiações** -Com papéis e responsabilidades explicitamente claras há o senso de retorno (*feedback*) de acompanhamento de desempenho e a possibilidade de estar apto a uma possível premiação e reconhecimento no desempenho das atividades no projeto. Inovações, e atitudes fora do esperado e do padrão, mesmo que não acompanhadas e gerenciadas pelo GP's, são bem vistas e bem recompensadas desde que tenham resultado positivo no projeto, objetivos e metas definidas
 - **Clareza/Transparência** –Há total clareza e transparência das pessoas com relação aos objetivos e metas do projeto. Bem como a capacidade de ouvir os outros envolvidos no projeto. A equipe é gerenciável, pois há total diálogo aberto com todos, clareza em objetivos e metas, mensurações adequadas e reconhecimento de todos *Stakeholders* no projeto. Momento de maior maturidade no projeto problemático

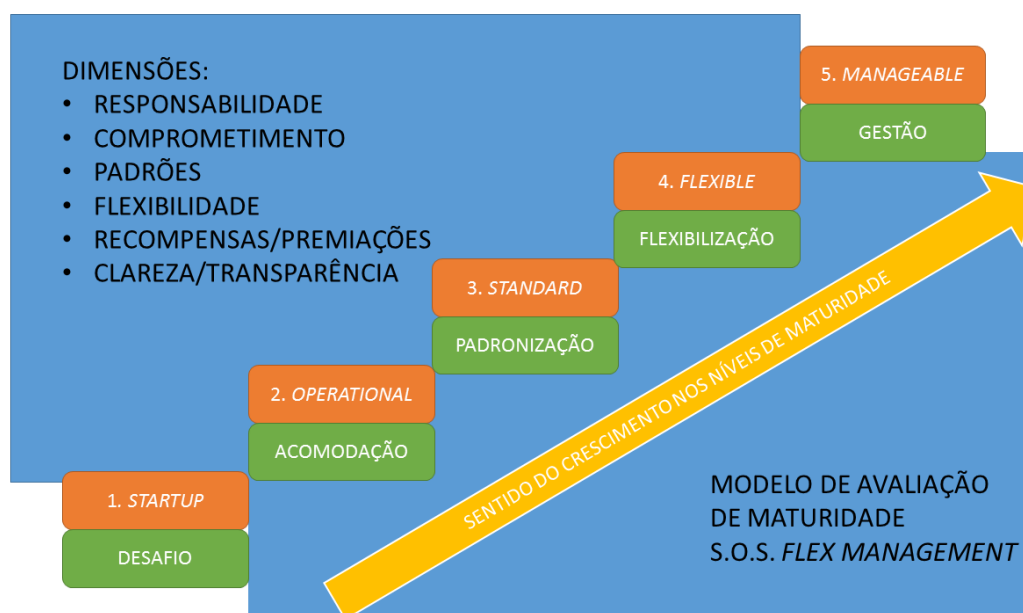


Figura 20. Níveis de maturidade e as 6 dimensões avaliadas no modelo S.O.S FLEX MANAGEMENT. Fonte: Autores do Texto.

A tabela 23 relaciona os níveis de maturidade da figura 20 com as dimensões analisadas acima:

Tabela 22. Matriz que demonstra a relação comum entre os níveis de maturidade e as dimensões avaliadas. Fonte: Autores do Texto.

DIMENSÃO DA MATURIDADE	Nível de Maturidade				
	<i>STARTUP</i>	<i>OPERATIONAL</i>	<i>STANDARD</i>	<i>FLEXIBLE</i>	<i>MANAGEABLE</i>
RESPONSABILIDADE	Incerto	Conhecido/ Não explícito	Certo/ Explícito	Certo/ Explícito	Certo/ Explícito
COMPROMETIMENTO	Baixo	Razoável	Bom	Bom	Ótimo
PADRÕES	Inexiste	Inexiste	Existe	Existe	Existe
FLEXIBILIDADE	Inexiste	Existe/ Supervisionada	Existe/ Supervisionada	Existe/ Supervisionada	Existe
RECOMPENSAS/ PREMIAÇÕES	Incerto	Razoável	Boa	Muito Boa	Ótima
CLAREZA/ TRANSPARÊNCIA	Inexiste	Inexiste	Inexiste	Inexiste	Existe

É aplicado em forma de questionário individual composto de 24 questões.

A pontuação no questionário definirá os níveis de maturidade do Time de

Projeto, dos *Stakeholders* e do GP avaliados.

A escala é a seguinte:

Tabela 23. Escala da pontuação dos níveis de maturidade. Fonte: Autores do Texto.

	Nível de Maturidade				
	<i>STARTUP</i>	<i>OPERATIONAL</i>	<i>STANDARD</i>	<i>FLEXIBLE</i>	<i>MANAGEABLE</i>
PONTUAÇÃO CALCULADA	0 A 104	105 A 208	209 A 312	313 A 416	417 A 520

Utilizando como referência os modelos de maturidade apresentados e discutidos anteriormente, este trabalho apresenta uma proposta de um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos problemáticos e propõe uma ferramenta de diagnóstico do nível de maturidade a ser aplicado em projetos problemáticos. O questionário está apresentado na seguinte Tabela 24:

Tabela 24. Questionário. Fonte: Autores do Texto

[1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Às Vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre]						
Aspectos Comportamentais Gerais (peso 3)	01. Eu me engajo em atividades ou projetos?	1	2	3	4	5
	02. Eu cumpro o que me comprometo?	1	2	3	4	5
	03. Eu leio com precisão o comportamento das pessoas e as pistas não verbais?	1	2	3	4	5
	04. Eu mantenho relacionamentos de cooperação no trabalho?	1	2	3	4	5
	05. Eu sou aberto a mudanças?	1	2	3	4	5
	06. Eu antecipo obstáculos que possam afetar o atingimento dos objetivos do projeto?	1	2	3	4	5
	07. Eu sou consciente das limitações do time de projeto?	1	2	3	4	5
	08. Eu determino metas e objetivos claros e me certifico de que todos compreenderam?	1	2	3	4	5
	09. Eu tranquilamente lido com múltiplas e concomitantes demandas/trabalhos?	1	2	3	4	5
	10. Eu vejo oportunidades ao invés de ameaças?	1	2	3	4	5
	11. Eu motivo os outros evocando atitudes proativas e inovadoras?	1	2	3	4	5
	12. Eu me identifico com relacionamentos de poder em grupos e projetos?	1	2	3	4	5

[1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Às Vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre]						
	13. Eu construo consenso e apoio a minhas tomadas de posição?	1	2	3	4	5
	14. Eu procuro informações com o Time de Projeto e os <i>Stakeholders</i> ?	1	2	3	4	5
	15. Eu reconheço os esforços e resultados dos <i>Stakeholders</i> ?	1	2	3	4	5
	16. Eu tomo posições difíceis e até isoladas mesmo se elas forem impopulares?	1	2	3	4	5

Aspectos Técnicos com relação a projetos problemáticos (peso 7)	17. Eu faço uso de indicadores específicos para determinar se o projeto se tornou problemático?	1	2	3	4	5
	18. Eu utilizo dados históricos ou lições aprendidas para comparar com o projeto atual afim de verificar se o projeto está em vias de se tornar problemático?	1	2	3	4	5
	19. Eu avalio a situação e tomo a decisão de iniciar um plano de recuperação ou de terminar o projeto, uma vez constatado que o projeto é problemático?	1	2	3	4	5
	20. Eu reviso as linhas de base ao elaborar o plano de recuperação do projeto?	1	2	3	4	5
	21. Diante de indícios de estar em um projeto problemático, eu sou proativo ou procrastino?	1	2	3	4	5
	22. Eu assumo que o projeto se tornou problemático publicamente e peço ajuda?	1	2	3	4	5
	23. Eu levo em consideração procedimentos de gatilho que iniciam ações de prevenção ou emergenciais quando eu constato que o projeto é ou está em vias de se tornar problemático?	1	2	3	4	5
	24. Eu reconheço a importância de planejar e fazer o uso de indicadores específicos para detectar se o projeto é problemático?	1	2	3	4	5

10 CONCLUSÕES

Conclui-se neste trabalho que é possível utilizar-se de uma ferramenta de diagnóstico de maturidade da equipe, dos *Stakeholders* e do Gerente de Projeto, para identificar a capacidade deles em lidar com projetos problemáticos.

A contribuição deste trabalho é de fornecer a ferramenta de diagnóstico, denominada S.O.S. *FLEX MANAGEMENT*, que poderá ser utilizada por gestores de projetos para identificar a capacitação de profissionais para lidar com projetos problemáticos, anteriormente a início do projeto. Desta forma será possível escolher melhor o recurso humano a ser aplicado em projetos, que devido a sua complexidade, poderão vir a se tornar complexos no decorrer de seu desenvolvimento.

Sabe-se que não há modelo de diagnóstico definitivo, padronizado e que sirva para todas as situações. É possível que outros modelos de diagnóstico sejam desenvolvidos, mesmo a partir deste proposto neste trabalho, ou baseados em diversos outros modelos já existentes no mercado de gestão empresarial e gerenciamento de projetos.

Mas, em todo caso, esta contribuição pode ser o caminho adequado a diversos profissionais da área de gerenciamento de projetos no mercado.

11 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

Como possível desdobramento deste trabalho há possibilidade do desenvolvimento de futuros estudos e de novas frentes de incremento e de pesquisa sobre a ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade, sendo que o objeto de estudo incluiria apenas projetos considerados não problemáticos.

Outro possível desdobramento desse trabalho seria aplicar uma pesquisa de campo com a ferramenta S.O.S. FLEX MANAGEMENT para descobrir como as empresas estão servidas de recursos humanos aptos a lidarem com projetos problemáticos.

Também como desdobramento do estudo aqui apresentado há possibilidades de, a partir da aplicação dessa ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade para GP's em projetos problemáticos que, caso o resultado obtido no diagnóstico seja de baixo nível de maturidade do GP avaliado e que em decorrência disto o projeto esteja comprometido, que se faça um "plano de recuperação e treinamento" de GP's para atender a demanda de projetos problemáticos.

12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APMG International, 2014. What is a maturity Model, and why use one?.

Disponível em: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/what-maturity-model.aspx>. Acesso em 08 Jun 2014, às 21:05hs.

BNDES, 2011. Data do acesso: 13 jan 2014; 22:30hs. http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de Empresas. Belo

Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

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

COSTA, M. T. R., 2013. Apostila da Disciplina: Negociação e Administração de Conflitos. MBA em Gerenciamento de Projetos, Londrina 2/12. ISAE: FGV, 2012. http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html

DIAGRAMA general de causa efecto. In: Wikipedia: eaencyclopedia livre. Disponível em: <<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg>>. Acesso em 01.01.14.

DINSMORE, PAUL C. Transformando estratégias empresariais através da Gerencia por Projetos. Tradução Bázan Tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

DOS SANTOS, L. T. Quais são as partes interessadas em um Projeto? Disponível em <http://www.devmedia.com.br/quais-sao-as-partes-interessadas-em-um-projeto/27997>. Acesso em 16 de Janeiro de 2014.

EDUARDO, M. Problemas típicos em Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/problemas-tipicos-em-gerenciamento-de-projetos-por-marcio-eduardo/20772/> .Acesso em: 5 de Novembro 2013.

ESI, 2007.The Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects. Disponível em: <http://www.projectsart.co.uk/docs/rapid-assessment-and-recovery-of-troubled-projects.pdf>. Acesso em 18 Set 2013.

HAVELKA, D.; RAJKUMAR, T. M. Using the Troubled Project Recovery Framework: Problem Recognition and Decision to Recover. *e-service Journal*, V.5, number 1, 2006, p. 43 – 73. Disponível em: <http://muse.jhu.edu/journals/esj/summary/v005/5.1havelka.html>. Data de acesso: Novembro, 2013.

GRENNY, J. As 5 causas do fracasso de projetos. Disponível em <http://artia.com/2011/12/as-5-causas-do-fracasso-de-projetos>. Acesso em 15 de Janeiro de 2014.

GONÇALVES, J. E. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, 40, 6-19. Jan/Mar, 2000.

HAX, A. C. Achieving the Potentials of Your Organization: How to Overcome the Dangers of Commoditization. Set. 2002. MIT Sloan Working Paper No. 4260-02. Disponível em: ssrn.com/abstract=344561 ou dx.doi.org/10.2139/ssrn.344561. Acesso em: 02.06.2014.

HENRIQUE, Carlos. **Novidades do Guia PMBOK® 5ª Edição (Exposure Draft)**. Blog Gerente de Projeto. 2012. Disponível em <http://gerentedeprojecto.net.br/?p=2224>
http://www.iil.com/kpm3/how_kpm3_works.asp

HUMPHREY, W. S. Three Dimensions of Process Improvement – Part I. In: Process Maturity. SEI. Disponível em: www.omse.pdx.edu/~omse500/ReadingsHandouts/PSPandTSP/3Dimensions-CMM.pdf. Acesso em 28/05/2014.

IMIL. A falta de planejamento é um problema cultural do Brasil. *Revista Veja*, 2013. Disponível em <http://www.imil.org.br/divulgacao/entrevistas/a-falta-de-planejamento-um-problema-cultural-brasil/>. Acesso em 24/02/14.

KAPUR, G.; MILUTIS, M. 2012. *Is it Alive? Read the Project Vital Signs*. Retirado de: <http://www.slideshare.net/AccelerateManagement/webinar-kapur06122012>. Acesso em 10/09/13, 10:37hs.

KERZNER, HAROLD. 2013. Revisiting the Kerzner Project Management Maturity Model. Disponível em: <http://www.drharoldkerzner.com/revisiting-the->

[kerznerproject-management-maturity-model-kpm3/](#). Acesso em 08 Jun 2014as 21:14hs.

MEISNER, R. About determining the professionalization level of project oriented companies. iJAMT - The International Journal of Applied Management and Technology, Vol3, Num 1, p. 277-294, mai. 2005. Disponível em: www.ijamt.org. Acesso em: 28.05.2014.

KERZNER, HAROLD. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman 2002.
http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/693

MEDRI, W. Análise Exploratória de Dados. Disponível em http://www.uel.br/pos/estatisticaeducacao/textos_didaticos/especializacao_estatistica.pdf. Acesso em 25/01/2014, 11:45hs.

MONTEIRO, M.C.;RABECHINI JR.,R.; PESSOA, M.S.P.;LAURINDO, F.J.B. Equivalencia e completeza: analise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. Revista Adm. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 289 – 300, Set 2005.

MORAIS, N.M.; SOUZA, A. K.M.; JUNIOR, C.C. 2012. O Caminho para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: o caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/35316346.pdf>. Acesso em 09 Jun 2014, as 23:59 hs.

PAULK, M. C. A Comparison of ISO 9001 and the Capability Maturity Model for Software. Jul.1995, Relatório Software Engineering Institute. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu/>. Acesso em: 04.06.2014.

PIZE, Adilson. O que vem por aí no Guia PMBOK® 5ª edição. Blog Revista Mundo PM. 2012. Disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2012/06/04/o-que-vem-por-ai-no-guia-pmbok%C2%AE-5%C2%AA-edicao/>. Acesso em 1.01.2014.

PMSOLUTIONS, 2012. What is the project management maturity model?. Disponível em: <http://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model/>. Acesso em 08 jun 2014, às 2101 hs.

PRADO, D. 2010. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 2. Ed. Nova Lima: INDG-Tecs, 2010.

PRADO, D. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Belo Horizonte: Editora EDG, 2003.

PORTER, M. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro, Campus: 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: PMBoK – Project Management Body of Knowledge. New York, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide Edição 2000), USA: PMI, 2002.

RABECHINI JR. R., O Gerenciamento de Projetos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2005

REIS, D. R. Gestão da Inovação Tecnológica. Barueri/SP: Editora Manole, 2004.

SATO, C. E. Y. Gestão Corporativa de Projetos para Instituições de Pesquisa

Tecnológica: Caso LACTEC. 2004, 169. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Tecnologia e Desenvolvimento, UTFPR/CEFET, Curitiba, 2004.

SANTOS, J. A.; CARVALHO, H. G. RBC – Referencial Brasileiro de Competências: versão 1.1, Curitiba: ABGP, 2005. Disponível em www.abgp.org.br. Acesso em: 01.06.2014.

SAMPAIO, M. E. C. Gerenciamento de Projetos Consultoria e Treinamento. Disponível em: www.mecsampaio.com. Acesso em: 15 Janeiro de 2014.

SCHERKENBACH, Willian A. O Caminho de Deming para a qualidade e produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SMITH, S. 1997. *Resolva o problema!* Trad. De Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 2002. 122 p.

SOTILLE, Mauro. **Novidades do Guia PMBOK® 5ª Edição Exposure**

Draft. PM Tech Blog. 2012. Disponível em <<http://blog.pmttech.com.br/2012/03/novidades-pmbok-5a-edicao-draft>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2014.

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. Disponível em: editora.unoesc.edu.br/index.php/acet/article/download/545/pdf_80. Acesso em 10 Jun 2014, 00:09hs.

VARGAS, R. 2006. Identificando e recuperando projetos problemáticos: como resgatar seu projeto do fracasso. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/articles/recoveringtroubledprojects/>. Acesso em 18 Set 2013.

VERZUH, E. Portable MBA in Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

13 LISTA DE APÊNDICES

13.1 Formulário da Pesquisa de Opinião – O Gerenciamento de *Stakeholders* em Projetos Problemáticos

13.2 Contribuição Individual - Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica

13.1 Formulário da Pesquisa de Opinião – O Gerenciamento de *Stakeholders* em Projetos Problemáticos

Pesquisa TCC - Google Drive

Pesquisa de Opinião - O Gerenciamento de *Stakeholders* em Projetos Problemáticos

* Required

Apresentação de Pesquisa.

Prezado respondente.

Sua participação nessa pesquisa é importante para averiguar, no cenário brasileiro, quais as ferramentas de Gerenciamento de Projetos são aplicadas para recuperar projetos problemáticos bem como para entender qual é a relevância do Gerenciamento de *Stakeholders* na recuperação desses projetos.

A seguir apresentamos nossa pesquisa que não tomará mais do que 10 minutos de seu tempo.

Agradecemos sua participação. Sua opinião é muito importante para nós.

Cordialmente.

Grupo de Pesquisa Alunos de Gerenciamento de Projetos 2/12 Londrina ISAE/FGV.

Por Favor Apresente-se.

1. Informe sua idade. *

Escolher numericamente sua idade. Ex.: 46

Mark only one oval.

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

- () 28
- () 29
- () 30
- () 31
- () 32
- () 33
- () 34
- () 35
- () 36
- () 37
- () 38
- () 39
- () 40
- () 41
- () 42
- () 43
- () 44
- () 45
- () 46
- () 47
- () 48
- () 49
- () 50
- () 51
- () 52
- () 53
- () 54
- () 55
- () 56
- () 57
- () 58
- () 59
- () 60
- () 61
- () 62
- () 63
- () 64
- () 65
- () 66

- () 67
- () 68
- () 69
- () 70
- () 71
- () 72
- () 73
- () 74
- () 75
- () 76
- () 77
- () 78
- () 79
- () 80
- () 81
- () 82
- () 83
- () 84
- () 85
- () 86
- () 87
- () 88
- () 89
- () 90
- () 91
- () 92
- () 93
- () 94
- () 95
- () 96
- () 97
- () 98
- () 99

2. Informe seu nome completo. *

Escrever seu nome completo. Ex.: Paulo Augusto Duarte

3. Informe sua formação acadêmica. *

Escrever sua graduação e pós-graduação.

4. Informe sua atual posição/cargo que ocupa em seu trabalho. *

Escrever o nome de seu cargo ou função que executa.

5. Informe seu E-mail de contato. *

Escrever o endereço de E-mail para contato futuro.

Por Favor Leia o Texto Abaixo e Responda as Seguintes Questões.

DEFINIÇÃO DE PROJETO PROBLEMÁTICO

Projeto problemático é aquele cuja variação entre o esperado e o realizado excedeu os limites de tolerância aceitáveis, fazendo com que entre em uma rota dirigida ao fracasso (Vargas, 2006).

Mas como identificar um projeto problemático?

Projetos problemáticos possuem características específicas que podem contribuir para a necessidade de uma rápida verificação e recuperação (ESI, 2007). Estas características são análogas a um paciente com sintomas de uma doença (HAVEKKA, 2006). Algumas dessas características estão citadas abaixo:

- Ninguém tem uma ideia forte de quando o projeto será concluído e há atraso ou estouro do orçamento;
- O produto elaborado ao longo do projeto está cheio de erros e defeitos;
- Membros do time trabalhando em excesso – 60 horas por semana ou mais horas extras involuntárias;
- A Gerência perdeu a habilidade de controlar o progresso ou até mesmo de medir o status do projeto com exatidão;
- O cliente perdeu a confiança de que o grupo contratado irá entregar os produtos prometidos;
- O time está na defensiva quanto ao progresso do projeto;
- O Moral do time atingiu seu nível mais baixo.
- Progresso insatisfatório dentro das restrições do projeto;
- Patrocinador, gerência executiva e/ou cliente expressam insatisfação evidente ou disfarçada com o projeto;
- Baixo envolvimento do cliente;
- Cliente não está preparado para assumir suas próprias responsabilidades no projeto;
- Equipe de implementação mostra inexperiência no projeto conduzido;
- Mudanças significativas constantes nos requerimentos iniciais do projeto;
- Falta de acordo entre as partes interessadas quanto ao entendimento dos requerimentos e objetivos do projeto.

6. De acordo com a definição supracitada de Projeto Problemático, você já participou de um ou mais projeto(s) com esta característica? *

SIM ou NÃO

Mark only one oval.

NÃO

SIM

7. No(s) projeto(s) que você participou e que eram Problemático(s) você ocupava o cargo de? *

Marque as respostas que são válidas para seu caso. Se OTHER (OUTROS), favor descrever.

Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a penúltima opção.

Check all that apply.

Membro (Analista) do Time de Projeto;

Gerente (Coordenador/Gestor) de Projeto;

Não participei de projetos problemáticos até o momento;



8. De acordo com sua experiência profissional em Projeto(s) quais dos seguintes motivos levaram à situação de Projeto(s) Problemático(s)? *

Marque 01 ou mais respostas válidas para seu caso. Se OTHER (OUTROS), favor descrever.

Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a penúltima opção.

Check all that apply.

Complexidade do Projeto;

Gerenciamento ineficiente ou amador;

Excesso de conflitos entre membros da equipe de projeto;

Falta de planejamento ou planejamento deficiente;

Objetivos mal definidos;

Excesso de alteração de escopo;

Incertezas e riscos;

Mudanças tecnológicas;

Estimativas de prazo mal elaboradas;

Falta de controle ou controle ineficiente;

Ausência de padronização nos processos;

Dificuldade de mudança cultural quando novos processos são propostos ou implantados;


Não há cultura de registro histórico de lições aprendidas em projetos;

Não existe estimativa de gastos ou a estimativa é mal feita;

O processo de lançamento de projetos é demorado e mal planejado;

Falta integração entre as áreas da organização (ex.: Marketing, Logística) com a

Gerência de Projetos;

- () Não há um formato e um padrão de documentos e manuais;
- () Ausência de um meio comum de veiculação e armazenagem das informações (intranet, banco de dados, etc.);
- () Falta de conhecimento da existência de boas práticas em Gerenciamento de Projetos;
- () Não participei de projetos problemáticos até o momento.
- ()

DEFINIÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

Stakeholders são todas as partes interessadas, pessoas ou organizações. Em via empresarial, os *Stakeholders* são, por exemplo: o conselho de administração ou de gestão empresarial, os funcionários, os acionistas, os fornecedores, os clientes, os municípios em que a empresa atua e, por fim todos aqueles que estão ativamente envolvidos no projeto ou têm seus interesses afetados positivamente ou negativamente no projeto.

9. Do(s) projeto(s) que você participou e que era(m) Problemático(s), em quantos por cento dele(s) o GP ASSUMIU FORMALMENTE para os *Stakeholders* que era(m) Projeto(s) Problemático(s)? *

Escolha o percentual. Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a última opção.

Mark only one oval.

- () 0%
- () de 1% a 25%
- () de 26% a 50%
- () de 51% a 75%
- () de 76% a 99%
- () 100%
- () Não participei de projetos problemáticos até o momento.

10. Do(s) projeto(s) assumido(s) pelo GP como Projeto(s) Problemático(s), quantos por cento dele(s) chegaram até o seu final e foram entregues ao(s) cliente(s)? *

Escolha o percentual. Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a

última opção.

Mark only one oval.

- () 0%
- () de 1% a 25%
- () de 26% a 50%
- () de 51% a 75%
- () de 76% a 99%
- () 100%

Não participei de projetos problemáticos até o momento.

DEFINIÇÃO DE PLANO DE RECUPERAÇÃO

É uma sequência lógica de ações que descrevem, passo a passo, como colocar um projeto problemático novamente seguindo suas linhas de base. Este plano tem o objetivo de obter, pelo menos, o mínimo necessário de satisfação dos *Stakeholders* evitando assim o seu fracasso.

11. De acordo com a Definição de Plano de Recuperação, do(s) Projeto(s) Problemático(s) que você vivenciou e que foram entregue(s) ao(s) cliente(s), para quantos por cento deles foi elaborado um Plano de Recuperação? *

Escolha o percentual. Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a

última opção.

Mark only one oval.

0%

de 1% a 25%

de 26% a 50%

de 51% a 75%

de 76% a 99%

100%

Não participei de projetos problemáticos até o momento.

12. No(s) Plano(s) de Recuperação que você vivenciou em Projeto(s) Problemático(s), quais foram a(s) ferramenta(s) utilizada(s) para a recuperação do(s) projetos(s)? *

Marque as respostas que são válidas para seu caso. Se OTHER (OUTROS), favor descrever.

Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a penúltima opção.

Check all that apply.

Contratar consultoria externa;

Contratar coaching externo;

Mudar o profissional GP;

Mudar o Time de Projeto;

Redefinir (alongar, encurtar) cronograma;

Redefinir escopo;


Redefinir custos;

Redefinir requisitos de qualidade;

Sessões de brainstorming com Time de Projeto;

Criar e executar Plano de Gestão de *Stakeholders*;

Criar e executar Plano de Gestão da Mudança;

- () Revisar e reestruturar o Plano de Gestão da Comunicação;
- () Revisar e reestruturar o Plano de Gestão de Riscos;
- () Revisar e reestruturar o Plano de Gestão de Recursos Humanos;
- () Não participei de projetos problemáticos até o momento;
- ()

13. Dentre as 10 áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos do PMI, escolha as 3 (três) que mais contribuíram positivamente para a recuperação de Projeto(s) Problemático(s). *

Marque as 3 (três) respostas que são válidas para seu caso. Caso não tenha participado de projetos problemáticos marque apenas a última opção.

Check all that apply.

- () Integração;
- () Recursos Humanos;
- () Aquisições;
- () Escopo;
- () Tempo;
- () Custo;
- () Riscos;
- () Qualidade;
- () Comunicação;
- () *Stakeholders*.
- () Não participei de projetos problemáticos até o momento.

14. Considerando sua experiência profissional na área de Gerenciamento de Projetos, você considera que o Gerenciamento de *Stakeholders* é relevante para a recuperação de Projeto(s) Problemático(s)? *

Escolha uma opção que represente melhor sua opinião.

Mark only one oval.

- () Irrelevante;
- () Pouco relevante;
- () Relevante;
- () Muito relevante.

13.2 Contribuição Individual - Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica



Patrícia Sayuri Jojima

Ferramenta proposta no trabalho inicial adequada para a atividade de assessoria jurídica

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Londrina – PR

2014

1 SUMÁRIO

2INTRODUÇÃO	102
2.1 Objetivo Geral	102
3 REFERENCIAL TEÓRICO	103
3.1 Atividade de Assessoria Jurídica.....	103
3.1.1 Gerenciamento de Projetos	104
3.1.2 Estratégia Organizacional e Gerenciamento de Projetos	105
3.2Profissionais da Área Jurídica com Baixo Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	105
3.2.1Maturidade dos Profissionais da Área Jurídica no Gerenciamento de Projetos de Assessoria Jurídica.....	106
4 CONCLUSÕES.....	110
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111

2 INTRODUÇÃO

As boas práticas referenciadas no guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) estão sendo inseridas cada vez mais nas rotinas de trabalho das organizações. O conjunto de conhecimentos, processos e técnicas referentes a projetos tendem a auxiliar os gestores de projetos e outros profissionais da área a melhorar e amadurecer os processos de suas empresas, bem como, a desenhar seus projetos de maneira mais profissional.

Uma desmistificação em relação a projetos, bem como, esclarecimento de que existem e não necessariamente precisam ser aplicados em todos e com todos os níveis de complexidade das 10 áreas do conhecimento. Juntamente com esta desmistificação em relação a projetos, a mudança do estereótipo de que apenas a área de ciências exatas justifica em suas profissões a familiaridade com projetos, também outras áreas como a do direito estão fazendo uso das técnicas e boas práticas sugeridas no guia PMBOK do PMI.

Basicamente todas as atividades envolvem projetos, a começarmos pelo nosso próprio projeto de vida, o projeto da nossa carreira profissional, o plano de ter um filho, por exemplo. Projetos de curto, médio e longo prazo são encontrados em nosso cotidiano da vida pessoal e profissional. Sem ter todo o referencial teórico e o conhecimento técnico, gerenciamos as partes interessadas, monitoramos nossas linhas de base de tempo, escopo, custo, quase que instintivamente ou até por tentativa e erro. Preocupamo-nos com a qualidade, elaboramos testes e definimos níveis de aprovação para os nossos projetos. Ou seja, vivenciamos tantos projetos quanto mais objetivos específicos criamos em nossas vidas cotidianas.

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar que as boas práticas aplicadas a projetos conforme sugeridos pelo PMI no guia PMBOK, podem e devem ser utilizadas por profissionais de todas as áreas do conhecimento humano, bem como, no campo das ciências humanas como, por exemplo, no direito.

2.1 Objetivo Geral

Adaptar a ferramenta proposta no trabalho inicial adequando-a para a atividade de assessoria jurídica.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Atividade de Assessoria Jurídica

A assessoria jurídica é uma importante área do direito responsável por auxiliar as pessoas e principalmente as empresas na prevenção de contenciosos judiciais. A existência da assessoria no âmbito das empresas é de suma importância nos dias atuais, haja vista que ela é um hábil instrumento para evitar qualquer futuro processo judicial. A empresa que possui uma assessoria jurídica previne eventuais erros jurídicos em contratos trabalhistas, contratos de compra e venda, contratos de locação e tantos outros, inclusive nas esferas administrativas, quando a assessoria jurídica auxilia as empresas nos cumprimentos de prazos e exigências legais a fim de evitar penalizações perante a Administração Pública.

Esse tipo de advocacia preventiva é direcionado para empresas em geral de médio e grande porte que quando administradas de modo adequado, evitam problemas judiciários futuros e facilitam as situações cotidianas dentro das organizações. Pode não apenas dar respaldo a questões de âmbito trabalhista, por exemplo, mas também na parte administrativa dos escritórios jurídicos, no lançamento de novos produtos jurídicos, na análise de viabilidade de uma ação específica, na administração de escritórios à distancia, dentre outros.

São tantas as possíveis áreas de atuação de uma assessoria jurídica dentro de uma empresa que é inegável a sua importância e comprovada sua necessidade, em razão da diminuição dos gastos e facilidade de geração de novas oportunidades de negócio para a empresa.

O Gerenciamento de Projetos pode e deve ser aplicado as práticas jurídicas afim de que os benefícios advindos de sua utilização possam refletir em processos definidos com maior clareza, em pontos a serem observados e que antes não eram contemplados. Por exemplo: a melhor estruturação das atividades da área jurídica em decorrência do uso das melhores práticas do PMI pode conseqüentemente levar ao lançamento de produtos jurídicos com uma maior margem de êxito e monitoramento e controle dos existentes. Portanto, faz-se necessário entender que a aplicação de conhecimentos de uma área de conhecimento inicialmente distante do universo jurídico pode gerar resultados positivos para os profissionais operadores do direito.

3.1.1 Gerenciamento de Projetos

Segundo a definição do Guia PMBOK 5ª edição (2013) Gerenciamento de Projetos é assim definido: “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos”.

Os cinco grupos de processos referenciados no Guia PMBOK são respectivamente:

- ✓ Iniciação
- ✓ Planejamento
- ✓ Execução
- ✓ Monitoramento e Controle
- ✓ Encerramento

Juntamente aos 47 processos de gerenciamento de projetos, temos a observância das 10 áreas do conhecimento em projetos sendo:

- ✓ Tempo
- ✓ Custo
- ✓ Escopo
- ✓ Qualidade
- ✓ Integração
- ✓ Riscos
- ✓ Aquisições
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Comunicação e
- ✓ Gerenciamento das partes interessadas.

São várias as características dos projetos, características que vão desde a área de abrangência, do impacto que o projeto terá na empresa, do tempo destinado para sua conclusão, do custo destinado para sua execução, dos recursos humanos alocados, dentre tantos outros fatores a serem observados. Em momento algum, entretanto, constata-se a obrigatoriedade da utilização de todas as linhas de base constantes no guia PMBOK, bem como, a utilização de todos os processos

previamente definidos pelo mesmo guia, o que importa e que deve verdadeiramente ser observado é a melhoria contínua dos processos e amadurecimento dos projetos da empresa. As técnicas e processos do Guia PMBOK aplicadas aos projetos que fazem parte do atual portfólio da empresa são de longe o melhor caminho para o GP ou gestor de projetos, terem conhecimento do real andamento dos projetos da empresa do que a não aplicação de conhecimento algum no gerenciamento de projetos.

3.1.2 Estratégia Organizacional e Gerenciamento de Projetos

Projetos existem e devem estar alinhados com a estratégia organizacional.

Segundo o guia PMBOK às vezes, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional pode ser a meta de um projeto, portanto os projetos de forma geral têm seus objetivos e metas alinhados ao planejamento estratégico da empresa.

Ou seja, quando os objetivos definidos em projetos estão alinhados aos negócios da empresa as chances de sucesso destes projetos aumentam significativamente. Logo se deve entender que planejamento estratégico e projetos da empresa são complementares. Os projetos frequentemente são utilizados como um meio de atingir o planejamento estratégico da empresa, pois materializam a própria estratégia organizacional. Resta comprovado, portanto, que a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas específicas de gerenciamento de projetos podem e devem ser utilizadas por toda e qualquer empresa, independente do segmento de mercado, do tipo de produto final, do porte da empresa, do número de filiais, dentre outras particularidades.

3.2 Profissionais da Área Jurídica com Baixo Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Profissionais da área jurídica que possuem um baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos são aqueles profissionais que tem pouco ou nenhum conhecimento para a aplicação efetiva das práticas do guia PMBOK em suas rotinas de trabalho.

Quando um profissional com baixo nível de maturidade em gerenciamento de

projetos começa a atuar em uma empresa, tendo esta também um baixo nível de maturidade em projetos, é pouco provável que ambos possam colher bons frutos das práticas do PMBOK aplicadas a projetos. A aplicação das boas práticas do PMBOK direciona o trabalho do GP para ações como: ter seus processos internos alinhados as linhas de base (escopo, tempo e custo), ter o registro das lições aprendidas em projetos, ter planos de contingência definidos para riscos potencialmente identificados, remodelar seus processos de forma a otimizá-los, padronizar seus serviços e ou produtos, dentre tantos outros benefícios.

Concentrar esforços no âmbito de projetos sem o envolvimento das equipes, sem o conhecimento das rotinas de trabalho, sem correlacionar atividades meio e fins de maneira alinhada é como ter a própria estratégia da empresa andando separada de seu planejamento. Os procedimentos e processos internos das empresas, mesmo os de menor impacto, os pouco complexos ou os muito complexos, são o motor propulsor da empresa. Onde os projetos não devem ser vistos como algo aquém destes processos, e sim, como um complemento, como a oportunidade de utilizar técnicas, conhecimentos, ferramentas, melhores práticas, enfim, toda a gama de possibilidades e benefícios que o contexto de gerenciamento de projetos pode oferecer.

Seja do profissional ou da empresa o baixo nível de maturidade, este é de tal magnitude sério e arriscado para o gerenciamento de projetos que isto pode afetar drasticamente a estruturação dos processos, dos produtos e dos serviços da empresa. Sendo assim, propõe-se neste trabalho a utilização de uma ferramenta de diagnóstico de nível de maturidade a fim de analisar a capacitação dos profissionais do direito que vão lidar com o universo do gerenciamento de projetos.

3.2.1 Maturidade dos Profissionais da Área Jurídica no Gerenciamento de Projetos de Assessoria Jurídica

Observando-se que comumente nas grades do curso de direito não são ofertadas disciplinas direcionadas ao gerenciamento de projetos, pressupõe-se que os profissionais operadores do direito não tenham uma familiarização com o gerenciamento de projetos. Entretanto, é possível que os profissionais da área jurídica sejam beneficiados em suas rotinas de trabalho pela aplicação de técnicas e boas

práticas para gerenciamento de seus projetos.

Portanto, sugere-se neste trabalho a utilização da ferramenta de avaliação do nível de maturidade aplicada aos profissionais do direito com o objetivo de verificar qual o nível de maturidade destes profissionais. Sabendo-se qual o nível de maturidade de cada profissional do direito é possível então, orientá-los para o aprimoramento profissional na área do gerenciamento de projetos de acordo com as necessidades identificadas no diagnóstico.

A ferramenta de diagnóstico do nível de maturidade utiliza um questionário que é bastante abrangente e genérico quanto ao tipo de projeto a ser gerenciado, logo esse trabalho também tem como objetivo a adaptação do questionário original para o universo jurídico, devendo ser aplicado individualmente. Manteve-se a mesma quantidade de 24 perguntas do questionário original, porém, foram alteradas 11 das perguntas originais. Manteve-se também a mesma graduação de pontuação para fins de avaliação do questionário.

A pontuação obtida pelo profissional avaliado com a utilização do questionário define o nível de maturidade do profissional da área jurídica avaliado, seja para projetos considerados simples como também para aqueles projetos com características inerentes a projetos problemáticos.

A tabela 1 traz o questionário para avaliação dos profissionais da área do direito.

Tabela 25. Questionário de diagnóstico do nível de maturidade dos profissionais da área do direito no gerenciamento de projetos. Fonte: Adaptado d Ferramenta de Diagnóstico de Nível de Maturidade do Gerente de Projetos para a Gestão de Projetos Problemáticos.

[1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Às Vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre]						
Aspectos Comportamentais Gerais (peso 3)	01. Eu me engajo em atividades ou projetos?	1	2	3	4	5
	02. Eu cumpro o que me comprometo?	1	2	3	4	5
	03. Eu leio com precisão o comportamento das pessoas e as pistas não verbais?	1	2	3	4	5
	04. Eu mantenho relacionamentos de cooperação no trabalho?	1	2	3	4	5
	05. Eu sou aberto a mudanças?	1	2	3	4	5
	06. Eu antecipo obstáculos que possam afetar o	1	2	3	4	5

[1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Às Vezes, 4 = Frequentemente, 5 = Sempre]						
	atingimento dos objetivos de um projeto?					
	07. Eu sou consciente das minhas limitações em relação a técnicas e boas práticas em projeto?	1	2	3	4	5
	08. Eu determino metas e objetivos claros e me certifico de que todos compreenderam?	1	2	3	4	5
	09. Eu consigo lidar com múltiplas e concomitantes demandas/trabalhos?	1	2	3	4	5
	10. Eu vejo oportunidades ao invés de ameaças?	1	2	3	4	5
	11. Eu motivo os outros evocando atitudes proativas e inovadoras?	1	2	3	4	5
	12. Eu consigo identificar relacionamentos de interesse em grupos e projetos?	1	2	3	4	5
	13. Eu construo consenso e apoio a minhas tomadas de posição?	1	2	3	4	5
	14. Eu procuro informações sobre os projetos com os envolvidos ou os interessados?	1	2	3	4	5
	15. Eu consigo desenvolver não apenas a parte jurídica, mas também a rotina administrativa que será envolvida?	1	2	3	4	5
	16. Eu tomo posições difíceis e até isoladas mesmo se elas forem impopulares?	1	2	3	4	5

Aspectos Técnicos com relação a projetos no contexto de assessoria jurídica (peso 7)	17. Eu faço uso de algum indicador específico para determinar se o projeto se tornou problemático?	1	2	3	4	5
	18. Eu utilizo dados jurídicos, faço pesquisas jurisprudenciais para levantar dados e estruturar o projeto atual?	1	2	3	4	5
	19. Eu avalio a situação e tomo a decisão de iniciar um plano de recuperação ou de terminar o projeto, uma vez constatado que o projeto é problemático?	1	2	3	4	5
	20. Eu avalio o impacto e faço um plano de recuperação nas situações de continuar, suspender ou	1	2	3	4	5

finalizar o projeto?					
21. Diante de indícios de estar o projeto com resultados diferentes do pensado inicialmente, ou seja, estar se tornando um projeto problemático, eu sou proativo ou procrastino?	1	2	3	4	5
22. Eu assumo que o projeto se tornou problemático publicamente e peço ajuda?	1	2	3	4	5
23. Eu levo em consideração procedimentos de gatilho que iniciam ações de prevenção ou emergenciais quando eu constato que o projeto é ou está em vias de se tornar problemático?	1	2	3	4	5
24. Eu reconheço a importância de planejar e fazer o uso de indicadores específicos para acompanhamento de projetos problemáticos ou não?	1	2	3	4	5

4 CONCLUSÕES

Conclui-se com esse trabalho que as empresas, independentemente do segmento de mercado que atuem, do produto final que ofereçam ou de sua estratégia competitiva, que as boas práticas advindas do gerenciamento de projetos podem ser aplicadas as suas rotinas de trabalho.

Nesse contexto, a ferramenta proposta sofreu algumas alterações a fim de adequar-se ao universo dos operadores do direito, tendo como objetivo identificar o nível de maturidade dos profissionais da área jurídica na atividade de gerenciamento de projetos.

A ferramenta proposta pode ser aplicada com o objetivo de selecionar os profissionais com maior familiaridade no contexto de gerenciamento de projetos e consequentemente, auxiliar a administração geral das empresas de assessoria jurídica na seleção dos profissionais que serão alocados em seus projetos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide 5ª Edição 2013), USA: PMI, 2013.