



GIUGLIO PAOLO MUNARETTO

**INFLUÊNCIA DA METODOLOGIA COMO FATOR DE
SUCESSO EM PROJETOS - A INFLUÊNCIA DA
MATURIDADE EM PROJETOS PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DO RAMO AUTOMOTIVO DA
REGIÃO DE CURITIBA**

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

Thiago Ayres

Orientador

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso **Influência da metodologia como fator de sucesso em projetos** elaborado por Giuglio Paolo Munaretto 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: Curitiba, 28/07/2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Giuglio Paolo Munaretto, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP30-Curitiba (5/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/08/2012 a 30/05/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Influência da metodologia como fator de sucesso em projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 28/07/2014

Giuglio Paolo Munaretto

RESUMO

Nos dias atuais, uma boa gerência de projetos tem se tornado um fator competitivo no mercado. Um dos grandes problemas de muitas organizações é a constatação de que seus inúmeros projetos seguem metodologias baseadas apenas no conhecimento pessoal de seus membros e de suas experiências particulares. A falta de metodologia no gerenciamento de projetos, bem como a falta de estruturas que o apoie pode afetar negativamente o desempenho de uma organização. Existem diversos padrões, referências, metodologias ou modelos formais e reconhecidos que podem ser aplicados para atingir este fim. O presente trabalho trata de um documento teórico e analítico com o objetivo de identificar a influencia da metodologia como fator de sucesso nos projetos por meio da percepção dos gerentes destes, de forma que esta ferramenta represente importante apoio técnico aos projetos que serão desenvolvidos e gerenciados dentro da organização.

Palavras-Chaves:

Gerente de Projetos, Metodologia, Percepção, PMO, Fatores de Sucesso.

ABSTRACT

A good project management has become a competitive factor in the market nowadays. One of the major problems for many organizations is the fact that its numerous projects follow methodologies based only on the personal knowledge of its members and their private experiences. The lack of methodology in the project management as well as the lack of support structures, can adversely affect the performance of an organization. There are several standards, references or formal methodologies and recognized models that can be applied to avoid this problem. This paper is a theoretical and analytical document in order to identify the influence of the methodology utilization as a success factor on projects through the perception of the managers, so that this tool represents an important technical support to projects that will be developed and managed within the organization.

Key Words:

Project Manager, Methodology, Perception, PMO Success Factors.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer primeiramente a todos os familiares, amigos, professores, colegas e orientadores do curso de Gerenciamento de Projetos do ISAE/FGV.

Também aos participantes indiretos que contribuíram com sua vasta experiência em projetos respondendo aos questionários de pesquisa.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.1.	HISTÓRIA	15
2.2.	METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
2.3.	AS METODOLOGIAS VERSUS GUIAS DE CONHECIMENTO	18
2.3.1.	PRINCE 2.....	19
2.3.2.	PMBok	19
2.3.3.	IPMA COMPETENCE BASELINE (ICB) - MANUAL (RBC)	19
2.3.4.	SDLC.....	20
2.3.5.	Cobit.....	20
2.3.6.	PDCA	20
2.3.7.	Six Sigma	21
2.3.8.	Modelo em cascata.....	21
2.4.	ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO)	21
3.	O GERENTE DE PROJETOS	23
4.	FATORES DE SUCESSO PARA UM PROJETO	29
4.1.	PERCEPÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS	30
5.	IDENTIFICAÇÃO DAS MÉTODOLOGIAS OU GUIAS APLICADOS NAS EMPRESAS ONDE ATUAM OS INTEGRANTES DO GRUPO.....	33
5.1.	MULTINACIONAL MONTADORA AUTOMOTIVA REGIÃO DE CURITIBA ..	33
5.2.	MULTINACIONAL DE ÓLEO E GÁS DA REGIÃO DE CURITIBA	34
5.3.	MULTINACIONAL DO SETOR DE LINHA BRANCA DA REGIÃO DE CURITIBA.....	35
5.4.	MULTINACIONAL FABRICANTE DE VIDROS BLINDADOS DE ALTA TECNOLOGIA	35
6.	PESQUISA E METODOLOGIA	37
6.1.	DESCRIÇÃO DE MÉTODOS E MATERIAIS	37
6.1.1.	MÉTODOS DE PESQUISA DE REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
6.1.2.	MÉTODOS DE PESQUISA DE CAMPO.....	37
6.2.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
7.	CONCLUSÃO	45
8.	SUGESTÕES E PESQUISAS - POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	47
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
10.	APÊNDICES.....	51

10.1.	APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO	51
10.2.	APÊNDICE II – RELÁTÓRIO DE EXPERIÊNCIA	52
1.	INTRODUÇÃO	52
2.	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	53
2.1.	MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	54
2.1.1.	OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais 55	
2.2.	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	57
3.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.	CONCLUSÃO	60
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
11.	ANEXOS.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGP – Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos

CCTA - Central Computer Telecommunications Agency

COBIT - Control Objectives for Information and related Technology

CMMI - Capability Maturity Model Integration

GP – Gerente de Projeto

KPI – Key Performance Indicators

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

IPMA - International Project Management Association

ISO – International Organization for Standardization

MBA – Master Business Administration

PDCA – Plan, Do, Check & Act

PEM - Project execution model

PERT - Project Evaluation and Review Technique

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMCD - Project Manager Competency Development Framework

PMI – Project Management Institute

PMO - Project Management Office

Prince2 – Project in Controlled Environments 2

SDLC - Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Sistemas

TI - Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico de sucesso percentual (Fonte: Standish Group).....	17
Figura 2 - PMCD Framework Dimensões de Competência (Fonte: ABGP)	26
Figura 3 - IPMA Níveis de Certificação em Competências (Fonte: ABGP)	26
Figura 4 - IPMA Olho das Competências (Fonte: ABGP).....	27
Figura 5 - Expectativas do Projeto (Fonte: RACHEL HARMSSEN).....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Priorização dos fatores para o sucesso em projetos	38
Gráfico 2 – Conhecimento e utilização de metodologia, sistemática ou framework	38
Gráfico 3 – Concordância integral com os processos da metodologia, sistemática ou framework	39
Gráfico 4 – Aplicação integral da metodologia, sistemática ou framework	40
Gráfico 5 – Treinamento para uso da metodologia, sistemática ou framework	40
Gráfico 6 – Recursos humanos suficientes para aplicação da metodologia, sistemática ou framework	41
Gráfico 7 – Sucesso relacionado com aplicação da metodologia, sistemática ou framework	42
Gráfico 8 – Conhecimento da metodologia, sistemática ou framework e sua relação com o sucesso dos projetos	42
Gráfico 9 – Metodologia, sistemática ou framework utilizados nas empresas	43

1. INTRODUÇÃO

Segundo FRAME (2005), o gerenciamento de projetos vem se tornando cada vez mais estudado e utilizado. Apesar disso, ainda se observam (FORMAN apud RAD & RAGHAVAN, 2010) altos índices de falhas em projetos. CRAWFORD (2000b) justifica esta ineficácia no gerenciamento de projetos dizendo que a maioria dos problemas ocorre devido à falta de processos adequados e padronizados.

Uma metodologia formal no Gerenciamento de Projetos surge, então, como um elemento organizacional responsável pela minimização dos problemas de falta de processos definidos e padronizados, pela divulgação das práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os mais prioritários.

A metodologia, por definição, significa o estudo dos métodos, ou “receita”, para as etapas a serem seguidas em um determinado processo, e são fundamentais para o desenvolvimento dos projetos, desde que bem aplicados de acordo com as necessidades da empresa e do projeto, pois não existe uma receita perfeita para todos.

Taylor estudou alguns assuntos essenciais para a administração, dentre eles: desenvolvimento de pessoal e seus resultados; planejamento a atuação dos processos; produtividade e à participação dos recursos humanos; autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais. Com o passar do tempo, vários estudiosos buscaram aprimorar as teorias de Taylor, e criaram metodologias. Alguns dos modelos que hoje é conhecido como CMMI (Capability Maturity Model Integration), ou discutido no PMI (Project Management Institute), Prince2, ITIL e outros modelos que também são largamente utilizados.

Cada empresa deve desenvolver seus próprios processos para cada projeto, lançando mão ou não das teorias existentes para as metodologias. Um modelo tem como objetivo estabelecer - com base em estudos, históricos e conhecimento operacional – um conjunto de "melhores práticas" que devem ser utilizadas para um fim específico, podendo nem sempre serem a melhor opção, o que deve ficar a cargo de cada um decidir se determinada prática é a melhor ou não, deve ser usada ou não.

Por outro lado, alguns autores, como DINSMORE (2002), mostram que alguns estudos estão evidenciando que as Metodologias de Gestão de Projetos utilizadas atualmente podem não ser uma ferramenta determinante no sucesso dos projetos para um grande número de empresas.

Algumas empresas não possuem metodologias a serem seguidas, ou então utilizam metodologias extremamente complicadas e burocráticas, dificultando assim o trabalho de seus funcionários. Muitas das empresas têm suas funções a serem seguidas, porém não existe uma forma de executá-las, onde implica desde comunicação de informações do trabalho a ser executado até o cronograma a ser cumprido. Por esses motivos questionam-se quais os fatores de sucesso e fracasso na implantação de gestão de projetos em determinadas empresas.

Neste contexto, em que alguns autores relacionam as metodologias um alto potencial de ganho para as empresas e outros o colocam como uma ferramenta básica, torna-se muito importante o estudo do tema para elucidar os pontos positivos e negativos da utilização do mesmo e as características de sua implementação.

Esta dissertação aborda a percepção dos Gerentes de Projetos quanto a uma metodologia formal de gerenciamento de projetos no sentido desta ser considerada ou não um fator crítico de sucesso para o projeto. Logo, o objetivo deste é identificar se uma metodologia formal de gerenciamento de projetos é percebida pelos Gerentes de Projetos como fator crítico de sucesso.

Buscar-se-á tal objetivo identificando as metodologias de gerenciamento de projetos aplicadas pelos GPs nas empresas onde atuam os integrantes do grupo, bem como identificando a percepção dos GPs quanto as metodologias aplicadas. Posteriormente deverão ser avaliados os fatores que influenciaram na percepção dos GPs quanto a importância da metodologia e a partir desta será identificadas ações para mudança da percepção dos gerentes de projeto quando a metodologia.

Para tal, inicialmente haverá uma referencial teórica para avaliar a pertinência dos processos e ferramentas em questão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa junto às bibliografias que retratam o assunto.

A seguir, apresenta-se a metodologia do trabalho, bem como os resultados compilados de uma pesquisa realizado junto a profissionais de projetos que lidam com tais situações em seu dia-a-dia e a conclusão quanto a este.

E finalmente, se resume as considerações gerais, e traz uma interpretação do grupo sobre o tema desenvolvido.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1. HISTÓRIA

O gerenciamento de projetos em sua forma moderna nasceu apenas há algumas décadas atrás. A partir do início dos anos 1960, as empresas e outras organizações começaram a ver a benefício de organizar o trabalho em torno de projetos e entender a necessidade crítica de comunicar e integrar o trabalho em vários departamentos e especialidade.

Na segunda metade do século 19 as complexidades crescentes do mundo dos negócios quanto a gerenciamento de projetos evoluíram a partir de princípios de gestão. Projetos governamentais de grande escala foram o impulso para tomada de decisões importantes que se tornaram as decisões de gestão. Nos Estados Unidos a primeira grande obra foi à estrada de ferro transcontinental, que começou a ser construída no início dos anos 1870.

De repente, os líderes empresariais se viram confrontados com a difícil tarefa de organizar o trabalho manual de milhares de trabalhadores e de manufatura e montagem de quantidades sem precedentes de matéria-prima.

Perto da virada do século, Frederick Taylor (1856-1915) iniciou seus estudos na área. Ele aplicou raciocínio científico, mostrando que o trabalho pode ser analisado e melhorado focando em suas partes elementares. Ele aplicou seu pensamento para tarefas encontradas em usinas siderúrgicas, em processos com areia de moldes e elevação de partes móveis. Antes disso, a única forma de melhorar a produtividade era exigir horas extras dos trabalhadores. A inscrição no túmulo de Taylor na Filadélfia atesta o seu lugar na história da gestão, sendo "o pai da administração científica".

O associado de Taylor, Henry Gantt (1861-1919), estudou em grande detalhe a ordem de operações no trabalho. Seus estudos de gestão focada na Marinha durante a Primeira Guerra Mundial. Seus gráficos de Gantt, completo com barras de tarefas e marcadores de milestones, esboço da sequência e a duração de todas as tarefas em um processo foram revolucionários.

Diagramas de Gantt provaram ser uma poderosa ferramenta analítica para os gestores que permaneceu praticamente inalterada durante quase cem anos até o início de

1990, quando as linhas de ligação foram adicionadas a as barras de tarefas representando as suas interdependências.

Taylor e Gantt ajudaram evoluir a gestão de projetos de forma que requerem estudo e disciplina, sendo que após a Segunda Guerra Mundial abordagens de marketing, psicologia industrial e relações humanas começaram também a tomar lugar como partes importantes na gestão empresarial.

Após a Segunda Guerra Mundial, as complexidades de projetos e uma oferta de trabalho menor do que durante o tempo de guerra exigiram novas estruturas organizacionais. Diagramas de rede chamados de PERT, gráficos e o método do caminho crítico foram introduzidos, dando aos gerentes maior controle sobre engenharia e projetos extremamente complexos (como grandes construções).

Logo estas técnicas se espalharam para todos os tipos de indústrias quando líderes empresariais buscaram novas estratégias de gestão e ferramentas para lidar com o crescimento em uma época de rápidas mudanças e mundo mais competitivo. No início de 1960, as teorias gerais do sistema de ciência começaram a serem aplicadas a interações de negócios. Hoje a visão da empresa como um organismo humano implica que para um negócio possa sobreviver e prosperar, todas as suas partes funcionais devem trabalhar em conjunto na direção específica de metas ou projetos. Nas décadas seguintes, esta abordagem para gerenciamento de projetos começou a enraizar-se em suas formas modernas.

Nesse período, todos eles compartilharam uma estrutura subjacente comum (especialmente para grandes empresas): que o projeto é gerenciado por um gerente de projeto, que reúne uma equipe e assegura a integração e comunicação do fluxo de trabalho de diferentes departamentos.

2.2.METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Uma metodologia de gerenciamento de projeto habilita a empresa a maximizar a consistência, eficiência, qualidade e produtividade em projetos. Segundo o Standish Group, em seu relatório “CHAOS Report”, graças ao uso de melhores métodos de gerenciamento, o percentual de sucesso em projetos de TI (Tecnologia da Informação)

nos EUA cresceu de 16% em 1994 para cerca de 30% em 2004, e o número de projetos que falhou caiu de 31% para cerca de 17%, o que pode ser verificado no gráfico da figura abaixo.

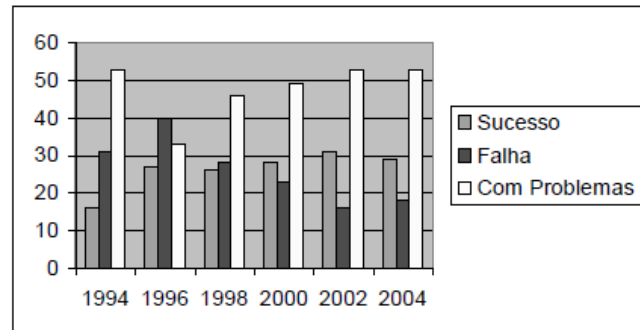


Figura 1- Histórico de sucesso percentual (Fonte: Standish Group)

O PMI - Project Management Institute - é hoje a organização líder em Gerenciamento de Projetos em todo o mundo. Criado nos EUA (Pensilvânia) em 1969 é uma instituição sem fins lucrativos dedicada ao avanço do estado-da-arte em gerenciamento de projetos e seu principal compromisso é "promover o profissionalismo e a ética em gestão de projetos". Atualmente, o PMI está representado no Brasil pelas seguintes seções regionais (Chapters): São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Pernambuco (potencial), Bahia (potencial), Joinville & Florianópolis (Potencial), Mato Grosso do Sul (potencial) e Amazonas (potencial). (mais detalhes podem ser obtidos no site do PMI em www.pmi.org).

Em agosto de 1987, o PMI publicou um documento denominado "The Project Management Body of Knowledge". Este documento foi revisado e republicado em 1996, com o nome de "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)¹", tendo sido atualizado em 2000 e 2004. Esse guia reflete 30 anos de experiência obtidos em gerenciamento de projetos, desde os seminários organizados na década de 60 pelo Departamento de Defesa (DoD), NASA e outras organizações governamentais americanas. O PMBOK sugere quais processos devem ser executados, durante o gerenciamento de projetos, nas áreas de Escopo, Tempo, Custo, Recursos Humanos, Comunicações, Risco, Aquisições e Qualidade, propondo também um conjunto de processos para a integração dessas áreas. Ele, portanto, apresenta o "o que" deve ser feito, mas não o "como" implementar esses processos.

A necessidade das organizações de maior eficiência e velocidade para atender as necessidades do mercado faz com que os projetos tenham que ser implantados dentro dos prazos requeridos, de acordo com o orçamento aprovado e conforme os requisitos definidos pelo cliente. Para que tudo isso dê certo, é necessário seguir uma metodologia de planejamento, execução e controle que seja consagrada pela comunidade.

Mesmo outras metodologias, como a PRINCE (Projects IN Controlled Environments) desenvolvido pelo Departamento de Comércio do Governo Britânico, tem forte inspiração na metodologia do PMI. A guia desenvolvida pelo PMI e que pode ser estudada no manual PMBOK (Project Management Body of Knowledge) abrange as seguintes áreas:

- Gerência da Integração
- Gerência do Escopo
- Gerência do Tempo
- Gerência de Custos
- Gerência da Qualidade
- Gerência dos Recursos Humanos
- Gerência da Comunicação
- Gerência de Riscos
- Gerência de Compras

2.3.AS METODOLOGIAS VERSUS GUIAS DE CONHECIMENTO

O PMBOK é uma publicação do PMI que concentra as informações e práticas aceitas pelo instituto para o gerenciamento de projetos. “BOK” significa Body of Knowledge, ou seja, corpo de Conhecimento ou um Guia de Conhecimento.

O erro cometido por muitas pessoas é acreditar que o PMBOK é um método para gerenciar projetos, tentando segui-lo ao pé da letra inclusive se vendo o grave engano de acreditar que conhecer bem o PMBOK é ser um bom gerente de projetos.

Devido a esse trabalho se tratar sobre metodologias formais de gerenciamento de projeto, o guia PMBoK será comparado com metodologias, uma vez que o intuito é verificar se a existência de algum método formal é visto como importante para o sucesso do projeto pelos próprios Gerentes de projetos.

Nesse contexto as principais metodologias ou guias são:

2.3.1. PRINCE 2

Projetos em ambientes controlados é uma metodologia de gerenciamento de projetos que pode ser aplicado a projetos de qualquer escala. É uma abordagem orientado a cada processo tendo entradas e saídas, tarefas e atividades para se completar baseado profundamente no guia PMBoK.

A metodologia Prince foi estabelecida na Inglaterra no ano de 1989 pela Central Computer Telecommunications Agency (CCTA) e substituiu a antiga metodologia SCRUM (1975).

Nos dias de hoje a metodologia Prince esta em sua segunda versão Prince2 , o copyright sobre a metodologia pertence à Crown inglesa, porém a metodologia é de domínio público podendo ser utilizada por empresas do mundo inteiro.

Trata-se de uma Metodologia da gerência de projeto que focaliza na organização, na gerência e no controle. O método divide o projeto em estágios gerenciáveis para incentivar o controle eficiente dos recursos e da monitoração regular do progresso. É baseado no produto, significando que as plantas (EAPs) do projeto estão focalizadas em entregar resultados, e não simplesmente em planejá-los quando as atividades são feitas.

2.3.2. PMBoK

O Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) do Project Management Institute descreve um processo que inclui a integração, escopo do projeto, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. Embora não seja uma metodologia é a base para a maioria delas e o guia mais utilizado em todo o mundo atualmente.

2.3.3. IPMA COMPETENCE BASELINE (ICB) - MANUAL (RBC)

A Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (International Project Management Association (IPMA®)) foi criada em Viena, Suíça, em 1965. Atualmente é mais aceita e conhecida em países da Europa. No Brasil, a AGBP (Associação

Brasileira de Gerenciamento de Projetos), é a instituição associada que representa a IPMA.

Junto ao Project Management Institute (PMI®) são as duas instituições mais antigas e difundidas no mundo com o objetivo de disseminar o conhecimento de gerência de projetos e padronizar este conhecimento entre os profissionais.

A ABGP publicou o manual (RBC) – Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos que contempla não somente os elementos de conhecimento do gerenciamento de projetos, mais também uma estrutura para avaliação das competências do profissional de gerenciamento de projetos.

A estrutura geral internacional é apresentada no documento IPMA International Competence Baseline (ICB), o qual descreve as áreas de qualificação da competência em gerência de projetos, bem como a taxionomia utilizada para a avaliação do conhecimento, experiência e atitude pessoal dos profissionais de gerência de projetos.

2.3.4. SDLC

O Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Sistemas (SDLC) é uma abordagem genérica para a gestão, que inclui a análise de necessidades do projeto, conceito, desenho, formação, entrega e suporte. Ele é praticamente restrito a projetos de desenvolvimento de software ou nichos de indústrias eletrônicas.

2.3.5. Cobit

O acrônimo COBIT significa Control Objectives for Information and related Technology (Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias Relacionadas) é relativamente uma metodologia nova. O processo se move a partir de planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte, para monitoramento e avaliação. Ele é focado em administração da área de TI.

2.3.6. PDCA

O PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma abordagem de base para o gerenciamento de projetos, também conhecido como o Ciclo de Deming ou Roda Deming. O ciclo PDCA tem quatro fases: identificação e análise do problema, desenvolver e testar

soluções, medir a eficácia da solução preferida encontrando maneiras de melhorá-lo, e por fim a implementação da solução.

É uma abordagem aplicada em várias áreas, mas não pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento de projetos em si, pois as atividades descritas e passos a serem seguidos são genéricos.

2.3.7. Six Sigma

Six Sigma utiliza estatísticas para melhorar os processos e minimizar os defeitos de um produto ou serviço.

2.3.8. Modelo em cascata

O modelo em cascata é utilizado no desenvolvimento de software e é composto por sete etapas, cada uma das quais é dependente da etapa anterior. Os estágios são: levantamento de requisitos, desenho, implementação, integração, testes, software ou instalação de processos, e manutenção do sistema. Ele é focado em administração da área de TI.

2.4.ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO)

Project Management Office, abreviado para PMO, é um departamento independente dentro de uma empresa que define e mantém padrões para gerenciamento de projetos dentro da organização.

O PMO se esforça para padronizar e apresentar métodos para a execução de projetos sendo a fonte de documentação, orientação e métricas sobre a prática da gestão e execução dos projetos.

PMOs tradicionais trabalham com metodologias ou guias usuais no setor como PRINCE2 ou guias como PMBOK.

De acordo com o Chaos Report, 68% dos projetos de software não cumprem as metas de tempo / custo / escopo. Apenas 32 % dos projetos são concluídos a tempo, dentro do orçamento e entregues com benefícios mensuráveis.

Há muitas razões para tais falhas. Conforme uma pesquisa Prince Water House Coopers em 1.524 organizações, a estimativa do projeto inadequada e planejamento ruim são responsáveis por 30% das falhas de projeto, falta de patrocínio do Sponsor constitui 16%, e metas e objetivos mal definidos constituem 12%.

Ele também demonstra que o uso de gerenciamento de projeto estabelecido possibilita aumento sucesso, medido por indicadores de desempenho chave (KPI) de um projeto de qualidade, escopo, cronograma e orçamento. A pesquisa indica que a operação de um PMO atuante é uma das três principais razões que impulsiona a entrega projeto de sucesso.

PMOs podem ter outras funções além das normas e metodologia, eles podem participar na gestão estratégica dos projetos como facilitador ou ativamente como proprietário do processo de gestão de portfólio. Tarefas podem incluir monitoramento e relatórios sobre projetos e portfólios de ativos (acompanhamento do projeto até a conclusão) e relatar o progresso para a gestão tomar decisões estratégicas sobre quais projetos devem continuar ou serem cancelados.

O grau de controle e influência que têm os PMOs sobre os projetos dependem do tipo de estrutura de PMO dentro da empresa, sendo:

- Suporte, com um papel consultivo.
- Controle, ao exigir o cumprimento, por exemplo,
- Diretiva, ao assumir o controle e gestão dos projetos

O Project Management Institute (PMI) descreve o PMO como um eixo estratégico para a excelência organizacional, que visa melhorar as práticas de gestão da execução, governança e liderar as mudanças estratégicas.

3. O GERENTE DE PROJETOS

Para entender o papel do Gerente de Projetos em relação às metodologias de gerenciamento é importante conhecer primeiro o que ele representa, começando por sua definição e a evolução deste conceito no tempo até chegar à descrição do perfil e competências requeridas.

Segundo PMBOK (2008) o Gerente de Projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, para PINTO (1995) o Gerente de Projetos é o coração e a alma de um projeto.

VARELLA (2010) analisa a forma como evoluiu no senso comum a visão do que vem a ser um Gerente de Projetos, passando pelo Gerente “Projetista” cuja principal qualidade seria o profundo conhecimento técnico do produto a ser produzido pelo projeto, visão limitada, inadequada e incompleta que caracterizou o século passado.

Na sequência veio o Gerente “Intellectual” com amplos conhecimentos e práticas gerenciais visando elevar a eficácia dos empreendimentos independente da natureza técnica dos produtos ou serviços entregues, esse avanço na compreensão e valorização dos conhecimentos gerenciais ampliou a percepção do perfil de conhecimentos necessários a um Gerente de Projetos, no entanto, o índice de falhas em projetos indicou que é preciso uma abordagem ainda mais abrangente, mais direta e consistente na capacitação e aprimoramento do lado humano do Gerente de Projetos.

Os conhecimentos do Guia PMBOK produzem resultados, trazem benefícios e funcionam como “Melhores Práticas” somente quando “aplicados adequadamente”. Para aplicar adequadamente, além de dominar estes conhecimentos é essencial desenvolver as competências de atuação gerenciais e as competências pessoais necessárias para aplica-los.

Desta forma aparece o Gerente “Competente” produto de um processo contínuo e sistemático de capacitação e aprimoramento das competências para uma atuação gerencial adequada.

O Gerente Competente sabe que seu papel é de natureza gerencial, focado no projeto como um empreendimento que deve entregar um resultado final, sabe que sua missão é conduzir esse empreendimento ao sucesso.

Tratando-se de competências de pessoas FLEURY (2010) afirma que a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico á organização, por meio de um saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.

Segundo VARELLA (2010) o desempenho e os resultados que um Gerente de Projetos obtém dependem principalmente de dois conjuntos de competências que definem seu perfil, competências de atuação gerencial e competências pessoais, como o gerente atua e o que faz na prática para gerenciar o projeto e como o gerente se comporta e como se relaciona com todas as partes interessadas.

Para CLELAND e IRELAND (2002), a liderança em projetos pode ser dividida em “a arte de influenciar os outros a desempenharem tarefas de um projeto”, através do fornecimento de objetivo, direcionamento, motivação e treinamento para indivíduos e a equipe do projeto. A liderança de projetos incorpora os mais altos padrões de honestidade e integridade no trato com as pessoas, a fim de construir lealdade e confiança.

Os mesmos autores listam onze princípios de liderança para Gerentes de Projetos:

1. Conheça a si mesmo e busque o auto-aprimoramento
2. Seja tecnicamente competente
3. Busque e assuma responsabilidades por suas ações
4. Tome decisões seguras e oportunas
5. Sirva de exemplo
6. Conheça os membros da equipe e zele pelo bem-estar deles
7. Mantenha os membros da equipe informados
8. Desenvolva o senso de responsabilidade entre os membros da equipe
9. Assegure que as tarefas sejam compreendidas, supervisionadas e realizadas.
10. Capacite às equipes
11. Aceite somente as tarefas que estejam dentro da capacidade da equipe

MEREDITH E MANTEL (2003) destacam a amplitude das responsabilidades dos Gerentes de Projeto, que recaem primariamente em três áreas separadas: responsabilidades para com a organização principal, para com o projeto e o cliente, e para como os membros da equipe de projeto.

Segundo KERZNER (2007) o estilo de gestão dos Gerentes de Projeto apresentou mudanças importantes, no início o planejamento era coisa esporádica, sendo muito mais comum dar-se ênfase a ações gerenciais reativas, com o passar do tempo o ciclo de vida dos produtos ficou mais curto gerando uma crescente necessidade de rápido desenvolvimento dos produtos, isto alavancou um estilo de liderança mais proativo e menos reativo, com maior foco no planejamento e gestão de riscos.

No ambiente de Gerenciamento de Projetos, tanto Project Management Institute (PMI®) quanto o International Project Management Association (IPMA®) possuem programas de certificação baseado em competências do Gerente de Projeto.

O Project Management Institute (PMI®) lançou em 2002, o Project Manager Competency Development Framework – PMCD Framework, que proporciona uma estrutura para a definição, avaliação e desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.

O framework PMCD apresenta uma visão dos comportamentos e habilidades de um Gerente de Projetos e está dividido nas seguintes dimensões de competência, na (Figura 2) é descrita cada dimensão de competência:

1. Competência em conhecimentos
2. Competência em desempenho ou performance
3. Competência pessoal

Por sua parte a International Project Management Association (IPMA®) fornece uma certificação, hierarquizada em quatro níveis (Figura 3):

- Nível A (Diretor de Projetos): Capaz de coordenar todos os projetos de uma empresa, unidade de negócios ou programa.
- Nível B (Gerente de Projetos): Capaz de gerenciar projetos de maneira autônoma.
- Nível C (Profissional de Gerenciamento de Projetos): Capaz de gerenciar projetos não complexos e de apoiar o gerente de um projeto complexo em todos os elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos.
- Nível D (Praticante de Gerenciamento de Projetos): possui conhecimentos de todos os elementos e aspectos do gerenciamento de projetos e pode aplicá-los em determinados campos do projeto, atuando como um especialista.

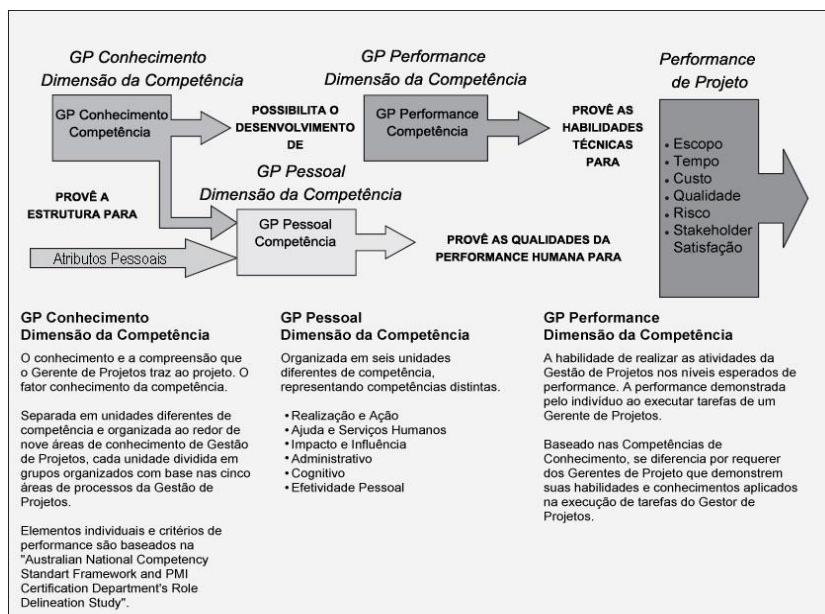


Figura 2 - PMCD Framework Dimensões de Competência (Fonte: ABGP)

Titulo	Competência	Processo de Certificação			Validade
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	
A Diretor de Projetos Certificado (IPMA-Level A)	Competência = Conhecimento, Experiência	A	Opcional pela ABGP	Relatório de projetos	5 anos
B Gerente de Projetos Sênior Certificado (IPMA-Level B)			p.ex. workshop, seminário	Entrevista	
C Gerente de Projetos Certificado (IPMA-Level C)			C	Prova e memorial de projeto	5 anos
D Associado em Gerenciamento de Projetos Certificado (IPMA-Level D)	Conhecimento	D	Candidatura currículo, auto-avaliação	Prova escrita	Validade ilimitada

Figura 3 - IPMA Níveis de Certificação em Competências (Fonte: ABGP)

O IPMA utiliza uma metodologia chamada Linha Base de Competência (Competence Baseline) para avaliar e certificar a competência do Gerente de Projeto.

O conjunto de competências de um gerente de projeto é denominado O Olho da Competência (The Eye of Competence) e representa a integração de todos os elementos do Gerenciamento de Projetos vistos através dos olhos do Gerente de Projeto ao avaliar uma situação específica.

O Olho da Competência é composto por três grupos de Competências (Figura 4), subdividido em 46 elementos.

- Competências Contextuais (11 elementos)
- Competências Técnicas (20 elementos)
- Competências Comportamentais (15 elementos)

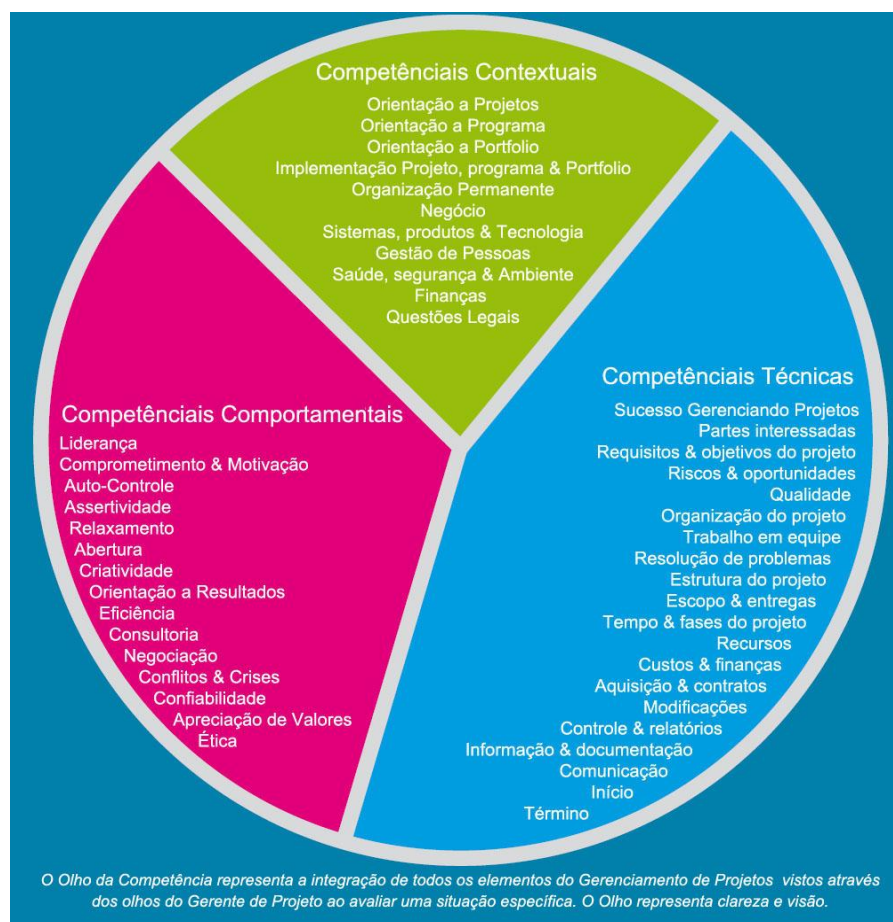


Figura 4 - IPMA Olho das Competências (Fonte: ABGP)

Conferidas as competências requeridas para um Gerente de Projetos e procurando á utilização e cumprimento de uma metodologia definida, SILVA XAVIER (2009) reforça que é muito importante que o Gerente de Projetos e sua equipe conheçam a politica a ser adotada em relação ao gerenciamento de projetos, o uso ou implantação

de uma metodologia deve ser acompanhada de uma decisão da organização para que ela seja cumprida, uma metodologia aderente aos tipos de projetos desenvolvidos pela organização.

4. FATORES DE SUCESSO PARA UM PROJETO

O processo de implementação do projeto, envolvendo desenvolvimento bem sucedido e a implantação de projetos na organização, apresenta um desafio constante para os gestores. O processo é complexo, geralmente necessita de atenção simultânea de grande variedade de funcionários, controladores e variáveis técnicas.

Frequentemente o gerente projeto típico tem a responsabilidade de obter resultados de sucesso em seus projetos sem suficiente poder, orçamento, ou pessoas à lidar com todos os elementos essenciais para o sucesso do projeto. Como resultado, o gerente de projeto organizacional se depara com um trabalho difícil, caracterizado pela sobrecarga de trabalho, atividades fragmentadas e superficiais.

Sucesso na implementação do projeto foi redefinido muitas vezes para incluir uma grande variedade de critérios a serem levados em consideração. No entanto, segundo SCHRIVER (2004) o sucesso do projeto pode ser analisado simplesmente a partir de quatro fatores básicos:

- Orçamento financeiro não é excedido (critério de tempo);
- Projeto é entregue no prazo (critério financeiro);
- Resultado satisfaz os objetivos esperados (critério de satisfação);
- Compromisso de alcançar os resultados é garantido (critério de eficácia).

Para atender a todas estas demandas, é necessário que o gerente de projeto execute seu trabalho da melhor maneira possível.

Obter um entendimento mais completo das causas do fracasso do projeto tem sido uma tarefa árdua para pesquisadores e profissionais acadêmicos. Há muitas opiniões distintas entre os autores sobre como definir especificamente quais são as causas do fracasso de um projeto. Para PINTO e MANTEL (1990) as causas de fracasso podem variar de acordo com o tipo de projeto que está sendo estudado e podem também depender da fase do ciclo de vida em que o projeto se encontra. Após vários estudos e pesquisas já realizados, a ideia de encontrar um único conjunto de fatores de sucesso universal a todos os projetos é considerada ingênua.

Existem vários indícios na literatura ligando a existência e utilização de metodologias específicas e padronização ao sucesso dos projetos.

Segundo HILL (2008), uma metodologia de gerenciamento de projeto fornece uma base para a realização do trabalho entre as unidades de negócios, incluindo a facilitação de atribuições de recursos. Uma metodologia de projeto bem concebida com as devidas colaborações e devidamente implementada, irá facilitar a realização de todas as ações críticas de gerenciamento de projetos.

HILL (2008) relata ainda que o resultado da utilização dessa metodologia de gerenciamento de projeto é que informações sobre o andamento do projeto e desempenho podem ser compilados e agregados para facilitar as decisões de negócios em projetos e em toda a organização.

Segundo KERZNER (2007) as empresas devem desenvolver uma metodologia, essa metodologia deve ser utilizada em todos os projetos, independente de seu tamanho e escopo; entretanto, deveram ser utilizadas apenas as etapas da metodologia que forem adequadas ao projeto. Isso porque tal vez não seja economicamente viável aplicar a metodologia inteira a todos os projetos.

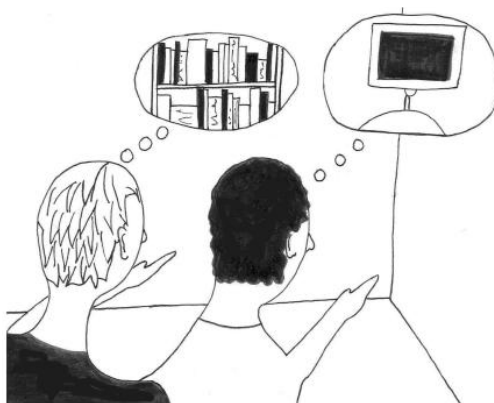
O mesmo autor não recomenda estabelecer limites para o uso da metodologia considerando que as metodologias permitem que os problemas venham à tona rapidamente, assim como para dar sinais de alerta indicando que problemas estão para surgir.

4.1. PERCEPÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS

Para o desempenho de projetos, salienta-se que existe uma subjetividade inerente à ideia de sucesso de projeto e sua dependência da percepção de cada stakeholder. Os autores reconhecem que os aspectos internos (custo, tempo e desempenho técnico) e externos (uso, satisfação e efetividade) ao projeto, uma vez atingidos, são indicativos de sucesso e podem influenciar positivamente a percepção dos stakeholders, de acordo com PINTO e SLEVIN, (1988), PENNPACKER e GRANT (2003) e KERZNER (2003). Contudo, a excelência depende da percepção contínua de sucesso dos projetos pelos stakeholders ao longo do tempo.

LIM e MOHAMED (1999) reconhecem a importância da percepção de sucesso, notando que a percepção de sucesso não é necessariamente a mesma para todos os envolvidos no projeto. Bons cronogramas, budgets bem utilizados não farão grande

diferença se o resultado final do projeto não atingir as expectativas e objetivos dos stakeholders.



'After the brain-storming session, all of the members of the "New Archive" project team were in agreement about the desired outcome'.

F **Figura 5 - Expectativas do Projeto (Fonte: RACHEL HARMSEN)**

Uma revisão da literatura revela ainda que BAKER, MURPHY e FISHER (1998) utilizam uma amostra de 650 projetos de setores variados, com informações fornecidas principalmente por gerente de projetos. Para BAKER, MURPHY e FISHER (1998) a percepção representa um importante papel na definição de sucesso em projetos, se referindo ao termo “sucesso percebido do projeto”. PINTO e SLEVIN (1988) apresentam uma lista de 10 fatores, listados na Tabela 1, cuja presença tenderia a melhorar a percepção do projeto, enquanto a sua ausência contribuiria para o aumento do fracasso percebido:

Tabela 1: Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de Projetos

1. Missão do Projeto: Clareza inicial dos objetivos e orientações gerais;
2. Apoio da alta administração: Disposição da alta gerência para fornecer a autonomia e os recursos necessários para o sucesso do projeto;
3. Cronograma / plano do projeto: Especificação detalhada das atividades necessárias para a execução do projeto;
4. Consulta ao cliente: Comunicação consulta, e coleta das contribuições de todos os interessados e potenciais usuários do projeto;

5. Pessoal: Recrutamento, seleção e formação do pessoal necessário para a equipe do projeto;
6. Tarefas técnicas: Disponibilidade da tecnologia e experiência necessárias para realizar as ações técnicas específicas;
7. Aceitação do cliente: Capacidade de “vender” o produto final do projeto aos possíveis usuários finais;
8. Acompanhamento e feedback: Fornecimento de informações abrangentes de controle de forma periódica, a cada etapa do processo de execução;
9. Comunicação: Fornecimento de uma rede de dados adequadas e necessárias aos principais responsáveis pela implementação do projeto;
10. Solução de problemas: Habilidade para lidar com crises inesperadas e desvios do plano.

5. IDENTIFICAÇÃO DAS MÉTODOLOGIAS OU GUIAS APLICADOS NAS EMPRESAS ONDE ATUAM OS INTEGRANTES DO GRUPO

5.1. MULTINACIONAL MONTADORA AUTOMOTIVA REGIÃO DE CURITIBA

Uma das multinacionais utilizadas no estudo é considerada uma das maiores do ramo automobilístico mundial. Sua fundação se deu na década de 30, na Alemanha e desde então passou a incluir novas marcas em seu portfólio. Possui um valor de mercado acima de US\$ 18 bilhões e um faturamento anual superior a US\$ 220 bilhões.

Apesar de sua maturidade relativamente elevada, a estrutura organizacional utilizada normalmente é a funcional, quando as unidades de produção apresentam-se estáveis, sem lançamentos de novos produtos. Na ocorrência de algum novo produto, adota-se uma estrutura organizacional mista, porém essa estrutura funciona como um contrato psicológico, ou seja, não é oficialmente reconhecida como estrutura organizacional mista. Com a utilização deste tipo de estrutura, e não uma estrutura projetizada ou matricial não há a mesma eficácia quando falamos em gerenciamento de projetos, pois as responsáveis pelo projeto tem pouca autoridade ou nenhuma e muitas vezes estão mais preocupados com os serviços do dia-a-dia.

Recentemente num projeto realizado fora do Brasil, foi estabelecido em escritório PMO (Project Management Office) para a implantação de um novo produto, e esta utilização foi reconhecida como positiva por entregar o projeto dentro dos prazos e budgets estabelecidos, seguindo o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

Mesmo tendo cases positivos como este, ainda não fica clara a utilização de metodologias específicas no Brasil, seguindo as orientações de um PMO (Project Management Office) centralizado ou a utilização de quaisquer cartilhas de gerenciamento de projetos. Entretanto percebe-se uma movimentação e preocupação em relação aos projetos. Anualmente acontecem treinamentos voltados à área de gerenciamento de projetos aos profissionais mais ligados aos projetos. São treinamentos realizados por entidades certificadas em gerenciamento de projetos de forma geral, porém nada voltado ao ramo de atuação da empresa.

5.2.MULTINACIONAL DE ÓLEO E GÁS DA REGIÃO DE CURITIBA

Outra multinacional desta pesquisa é a líder de fornecimento de equipamentos submarinos para o campos do pré-sal no Brasil. Ela tem origem Norueguesa e esta no Brasil há mais de 20 anos.

Como a grande maioria das empresas fornecedoras para o mercado de óleo e gás submarino ela é movida a projetos, não possuindo uma linha de produção padronizada em nenhuma de suas subsidiarias (Brasil, Houston, Noruega, Reino Unido, África do Sul e outros 30 países). Sendo uma empresa orientada a projetos, ela possui uma organização matricial onde os empregados respondem a um gestor da área de conhecimento e ao mesmo tempo a um gerente de projeto onde elas estejam alocadas naquele momento.

Especial cuidado é tomado com a metodologia de gerenciamento de projetos, essa empresa possui uma própria chamada “PEM”, ou Project execution model. Ela é baseada no guia PMBoK porem possui áreas de conhecimento adicionais se comparado com esse guia. A razão é devido à característica tecnologia e de engenharia anterior a fase de execução do projeto em si.

- Integration management
- Scope management
- Time management
- Cost management
- Quality management
- People & Team management
- Information management
- Risk management
- Procurement & subcontr mgmt
- HSE management
- Engineering management
- Completion management

Essa metodologia integrada para gerenciamento de projetos possibilita a empresa uniformização na gestão de projetos em todas suas subsidiárias bem como aumenta substancialmente a previsibilidade dos seus projetos.

5.3.MULTINACIONAL DO SETOR DE LINHA BRANCA DA REGIÃO DE CURITIBA

Uma das multinacionais utilizadas no estudo é considerada uma das maiores do setor de linha branca a nível mundial. A empresa tem mais de 100 anos e teve sua fundação na Suécia. Possui um valor de mercado acima de US\$ 7 bilhões.

Apesar de sua maturidade relativamente elevada, a estrutura organizacional utilizada em alguns setores ainda é apenas a funcional, enquanto que para outros setores como engenharia e logística há uma estrutura mista. A não utilização de uma estrutura projetizada ou matricial por parte dos setores faz com que não haja a mesma eficácia quando falamos em gerenciamento de projetos, pois as responsáveis pelo projeto tem pouca autoridade e muitas vezes os recursos humanos não são suficientes para atender a demanda.

A empresa tem estabelecido um escritório PMO (Project Management Office) já há algum tempo que segue o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

A empresa apresenta um grau de evolução bom se comparado com outras multinacionais do mesmo porte no que diz respeito a estrutura de gestão de projetos, contudo ainda não fica clara a utilização de metodologias específicas, bem como o mesmo nível de desenvolvimento e engajamento de todas as áreas da organização quanto a estrutura projetizada.

5.4.MULTINACIONAL FABRICANTE DE VIDROS BLINDADOS DE ALTA TECNOLOGIA

Multinacional dedica ao longo de mais de 45 anos á fabricação e comercialização de vidro blindado, com três plantas produtivas e 13 escritórios comerciais ao redor do mundo. Faturamento anual superior a US\$ 100 milhões.

Empresa com estrutura organizacional funcional e forte foco no processo de fabricação do produto, os projetos executados e requeridos para manutenção e crescimento das unidades são desenvolvidos sem metodologias padrão e seguem os critérios próprios dos gerentes funcionais envolvidos.

As mudanças dos últimos anos relacionadas ao crescimento do mercado e a redução no ciclo de vida dos produtos existentes têm originado uma transformação organizacional orientando a empresa para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, estruturando assim equipes de projetos principalmente na área balística.

A metodologia definida e o sucesso dos projetos executados estão levando a organização no caminho da implantação de um escritório de projetos PMO (Project Management Office) que deve abranger todos os empreendimentos estratégicos do grupo.

Este escritório de projetos PMO (Project Management Office) está começando com um mapeamento de todos os projetos em andamento e os tipos de documentos e processos hoje utilizados em cada unidade, entendendo as características próprias de cada região e as experiências aprendidas em cada tipo de empreendimento.

6. PESQUISA E METODOLOGIA

6.1. DESCRIÇÃO DE MÉTODOS E MATERIAIS

6.1.1. MÉTODOS DE PESQUISA DE REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas de referencial teórico foram focadas em livros na área de gerenciamento de projetos, informações referentes a metodologias e guias de gerenciamento de projetos.

6.1.2. MÉTODOS DE PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo consistiu em um questionário aplicado a 28 gerentes de projetos nas empresas pesquisadas. O objetivo do questionário foi compreender melhor a formalização das atividades de gerenciamento de projetos já que a maioria das empresas pesquisadas possuem metodologias próprias, além de analisar a percepção do valor agregado destas metodologias nos projetos da empresa.

Não obstante, um segundo objetivo foi à importância dada pelos gerentes de projetos a essas metodologias pré-estabelecidas. O questionário aplicado tinha dez questões objetivas, para facilitar a análise estatística das respostas, e a última aberta.

Devido ao público alvo desta pesquisa ter grande influência nas organizações esse questionário foi preenchido de forma anônima, a fim de preservar a integridade dos pesquisados e principalmente extrair a real opinião sobre atual estado da organização nos pontos pesquisados. A coleta de dados foi feita no mês de Abril de 2014 nas quatro empresas e ao total 28 gerentes de projeto responderam ao estudo, não havendo critérios para a seleção quanto aos gerentes de projeto porém sendo garantida a participação homogeneia de todas as empresa.

As questões feitas, e suas respectivos possibilidades de respostas, estão descritas no apêndice 6.1.

6.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Priorização dos Fatores de Sucesso em Projetos

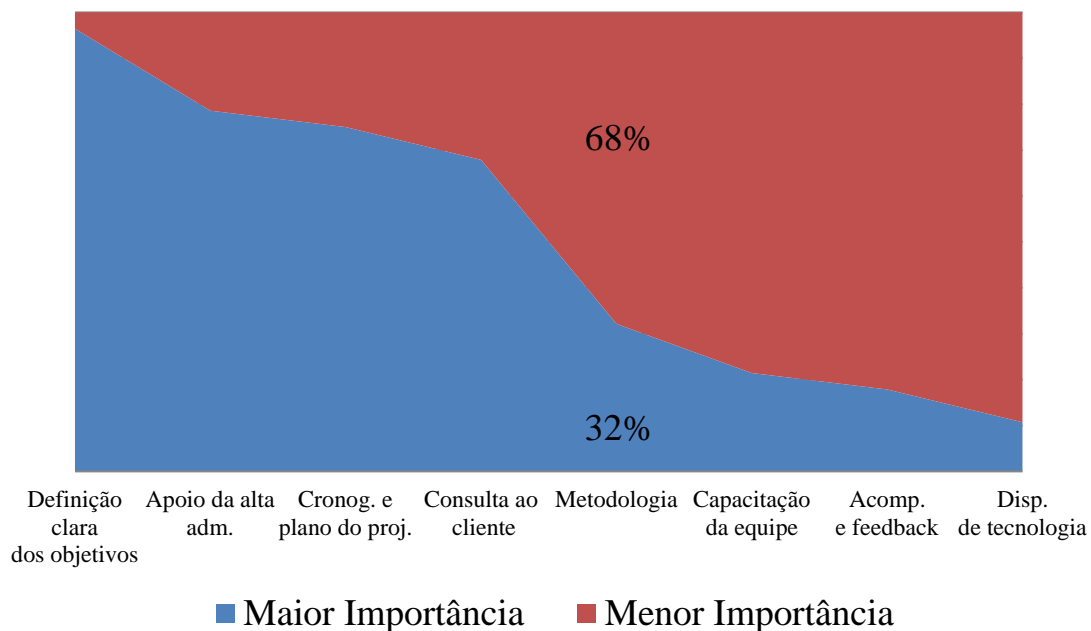


Gráfico 1 – Priorização dos fatores para o sucesso em projetos

Conhecimento da Metodologia, Sistemática ou Framework vs Utilização

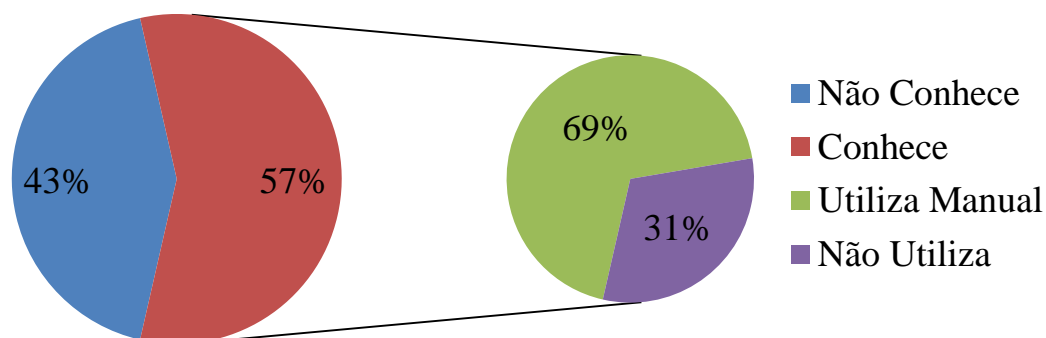


Gráfico 2 – Conhecimento e utilização de metodologia, sistemática ou framework

O gráfico 1 apresenta que 68% dos Gerentes de Projeto entrevistados não consideram a metodologia, sistemática ou utilização de framework, como um dos principais fatores de sucesso em projetos. Ao mesmo tempo cabe ressaltar, conforme o gráfico 2, que somente 57% deles são cientes que sua empresa utiliza uma metodologia de gerenciamento de projetos, e mesmo cientes disso, existe uma parcela considerável de 31% que não a utiliza.

Concorda Integralmente com os Processos da Metodologia, Sistemática ou Framework

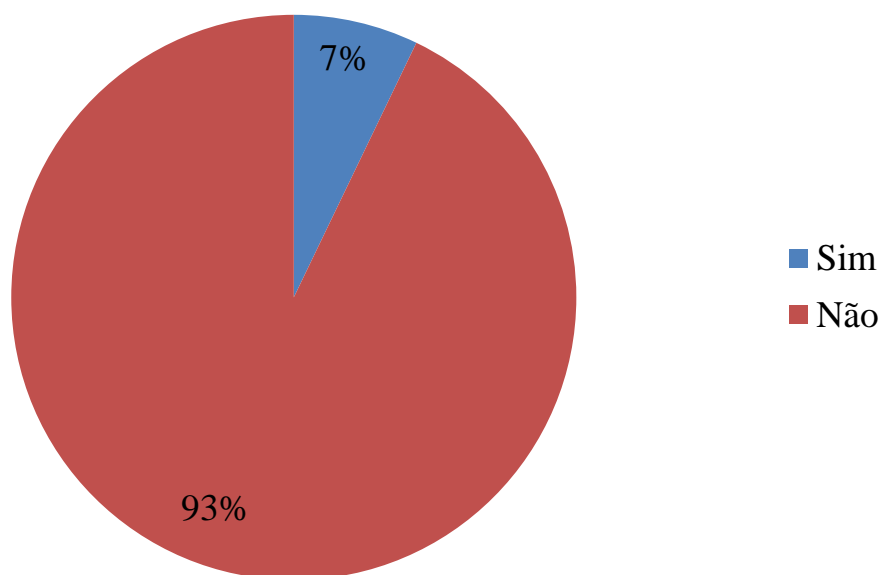


Gráfico 3 – Concordância integral com os processos da metodologia, sistemática ou framework

O gráfico 3 apresenta que 93% dos Gerentes de Projeto entrevistados não concordam de forma integral com os processos da metodologia, sistemática ou framework utilizados para o gerenciamento de projetos. Esta falta de concordância influencia na percepção da importância e prioridade que tem a metodologia para o sucesso dos projetos (gráfico 1).

Além disto, o alto percentual de Gerentes de Projeto que não utiliza a metodologia (gráfico 4) poderia estar relacionado com a não concordância integral destas.

Aplica Integralmente à Metodologia, Sistemática ou Framework

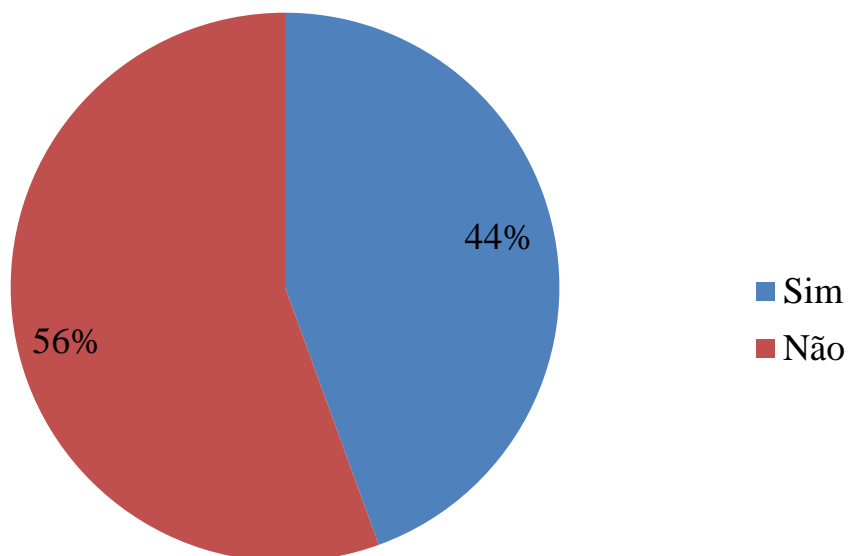


Gráfico 4 – Aplicação integral da metodologia, sistemática ou framework

Treinamento adequado para uso da Metodologia, Sistemática ou Framework

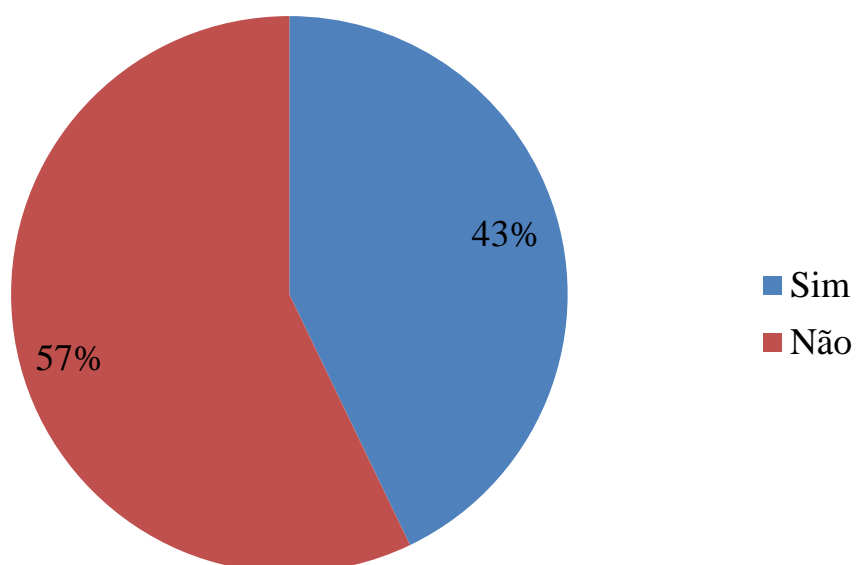


Gráfico 5 – Treinamento para uso da metodologia, sistemática ou framework

Os gráficos 4 e 5 apresentam resultados similares indicando uma relação de influência entre o treinamento e aplicação da metodologia, sistemática ou framework para o gerenciamento de projetos.

57% dos Gerentes de Projeto reportaram falta de treinamento do uso da metodologia implantada em suas empresas (gráfico 5), o que explica o resultado da não aplicação integral (gráfico 4) e não concordância com os processos da metodologia (gráfico 3), assim como a baixa importância da mesma nos fatores de sucesso nos empreendimentos (gráfico 1).

A Quantidade de Recursos Humanos é Suficiente para Aplicação da Metodologia, Sistemática ou Framework

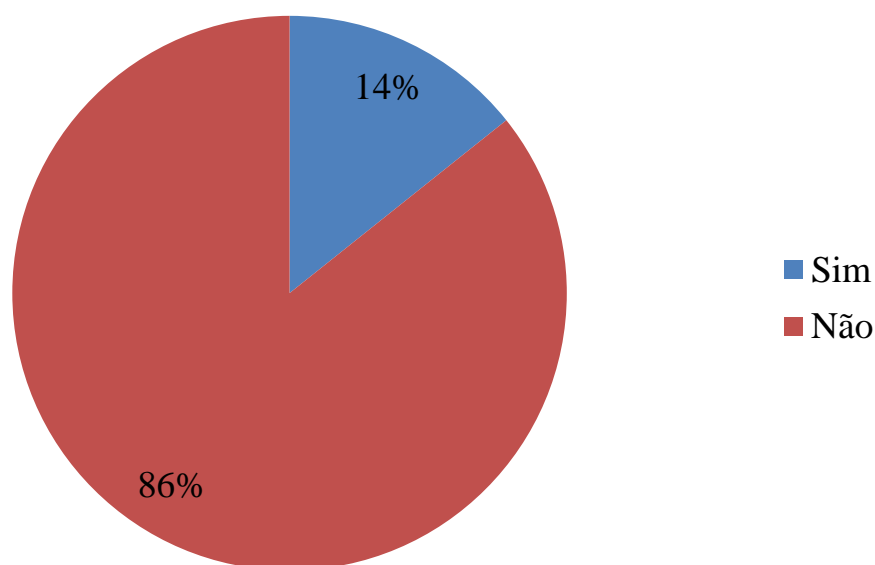


Gráfico 6 – Recursos humanos suficientes para aplicação da metodologia, sistemática ou framework

O resultado do gráfico 6 pode ser interpretado de duas maneiras diferentes conforme o percentual de treinamento para o uso da metodologia. Gerentes de Projetos que não aplicam a metodologia e não foram treinados podem idealizar uma necessidade de recursos humanos maiores dos requeridos, produto do desconhecimento da sua aplicação.

Por outro lado, a insuficiência de recursos humanos enxergada pelos Gerentes de Projetos pode ser a explicação para que eles, mesmo com treinamento formal, não apliquem a metodologia de forma integral.

Acredita que o Sucesso está relacionado com a Aplicação da Metodologia, Sistemática ou Framework

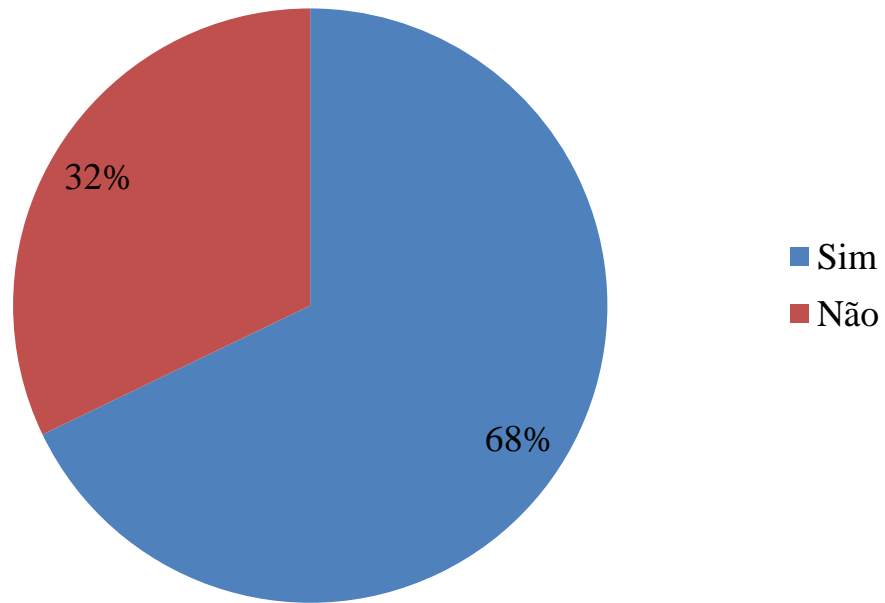


Gráfico 7 – Sucesso relacionado com aplicação da metodologia, sistemática ou framework

Conhecimento da Sistemática vs Reconhecimento da Influência da mesma para o Sucesso dos Projetos

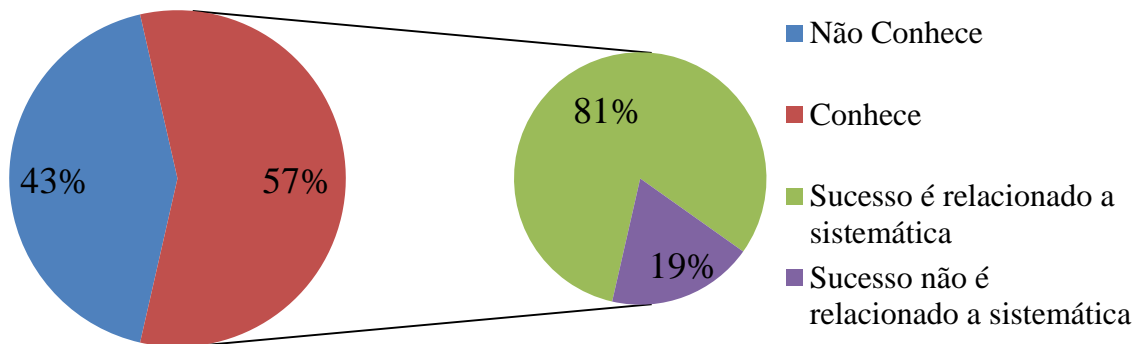


Gráfico 8 – Conhecimento da metodologia, sistemática ou framework e sua relação com o sucesso dos projetos

68% dos Gerentes de Projeto consideram que o sucesso em projetos está relacionado com a aplicação da metodologia, sistemática ou framework (gráfico 7). No entanto, variáveis como o treinamento, recursos humanos e concordância com todos os processos, influenciam na percepção dos fatores para o sucesso em projetos (gráfico 1), gerando uma distribuição de prioridade onde a metodologia não é primordial.

O anterior é constatado (gráfico 8) quando comparados os gerentes de projetos que conhecem a sistemática com os Gerentes de projeto que a desconhecem. O percentual dos gerentes que afirmam a relação do sucesso de projetos com a sistemática é maior em aqueles que a conhecem, indicando que o conhecimento e utilização consistente da metodologia reforça a percepção de fator de sucesso.

Metodologia, Sistemática ou Framework Utilizados

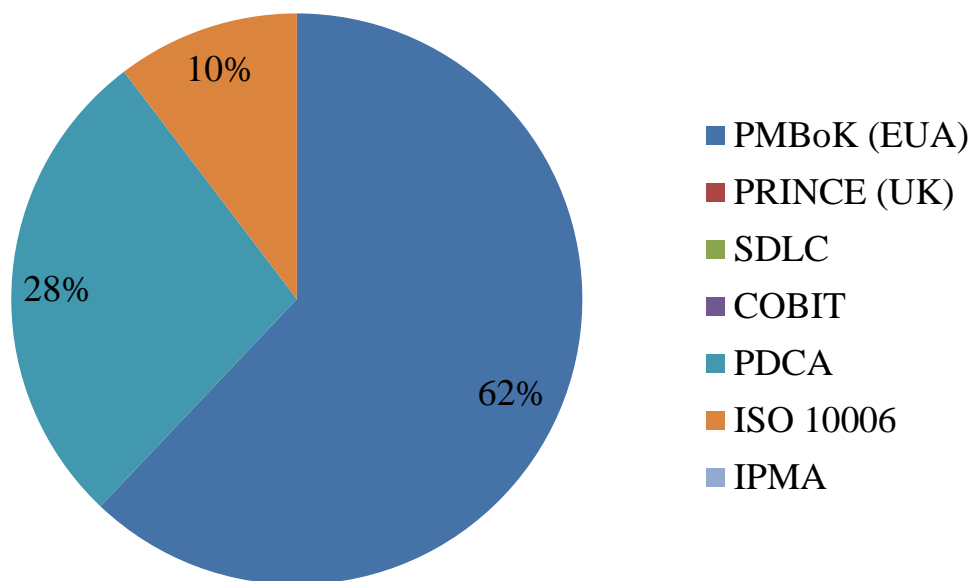


Gráfico 9 – Metodologia, sistemática ou framework utilizados nas empresas

62% dos Gerentes de Projetos que indicaram ser cientes do uso de uma metodologia, sistemática ou framework em suas empresas (gráfico 9) acreditam que o guia PMBOK foi o modelo ou padrão e fonte de inspiração para o desenvolvimento.

Este resultado está correlacionado com alta divulgação do Project Management Institute (PMI®) com mais de 250000 associados no mundo, mais de 400000 profissionais certificados em mais de 165 países.

7. CONCLUSÃO

Quando questionados 68% dos pesquisados relacionaram uma metodologia de gerenciamento de projetos ao sucesso do mesmo, tal resultado sugere que seja dado um alto grau de prioridade à metodologia nas empresas pesquisadas.

Entretanto quando confrontado com os outros questionamentos como aplicação integral da metodologia (44%), receberam treinamento para aplicação (43%) e concordância integral com os processos desta metodologia (7%) nota-se que em media nas empresas pesquisadas a metodologia é pouco aplicada, os gerentes não são treinados adequadamente e principalmente a grande maioria não concorda com seus processos integralmente.

Tal fato, agravado pelo resultado de 43% de gerentes que sequer conhece alguma metodologia em suas empresas, demonstra a pouca ou até nenhuma aderência a uma metodologia por parte das empresas pesquisadas, corroborado pelo resultado da primeira pergunta, onde os entrevistados classificaram a metodologia como quarta mais baixa prioridade entre os oito itens questionados (objetivos, apoio da administração, cronograma, consulta ao cliente, RH, disponibilidade de tecnologia, acompanhamento/feedback e metodologia).

Avaliada a percepção dos Gerentes de Projetos em relação as metodologias aplicadas, identifica-se que em sua grande maioria estas metodologias são vistas com bons olhos, quando bem embasadas, repassadas aos seus usuários e aplicadas da maneira correta. Tanto é que isto pôde ser averiguado através do fato de que nas respostas relativas a questão da priorização dos fatores de sucesso, quando inserimos o campo “Metodologia” dentre os principais fatores listados pela maior parte do referencial teórico, a Metodologia ainda ficou com a quinta posição dentre todos os fatores.

Os resultados supracitados demonstram evidencias de que as organizações não seguem uma metodologia formal em seus projetos, ainda que não demonstre a causa raiz, sugerem razões dentro da própria organização como pouco treinamento ou mesmo o próprio desconhecimento da metodologia, tais evidencias podem ser usadas para verificar de imediato se uma organização segue ou não uma metodologia formal.

A condição de sucesso e mesmo a longa existência das empresas onde foram feitas as pesquisas demonstra claramente que é possível gerenciar projetos de sucesso com a baixa aderência a metodologias atestada pelos resultados, entretanto ainda sim uma metodologia é considerada pelos gerentes de projeto como um dos fatores críticos de sucesso.

Concluimos neste trabalho a baixa aderência a metodologias em média nas empresas pesquisadas, entretanto ainda sim ela é importante para os gerentes de projeto. Tal resultado infere que os mesmos gerentes se utilizam de metodologias próprias ou informais.

68% dos Gerentes de Projeto consideram que o sucesso em projetos está relacionado com a aplicação da metodologia, sistemática ou framework, o anterior nós indica que os Gerentes de Projeto consideram que suas empresas e de forma geral todas as empresas devem desenvolver uma metodologia, metodologia que deve ser utilizada em todos os projetos, independente de seu tamanho e escopo.

No entanto, a política de utilização da metodologia deve esclarecer as etapas adequadas a cada tipo de projeto. O anterior aponta a otimizar os recursos e viabilizar o cumprimento eficiente da metodologia. É importante reforçar que o estabelecimento de limites para uso da metodologia não é recomendado já que pode gerar a eliminação de alertas para problemas que podem surgir na execução do projeto.

Um fato importante é que das quatro empresas pesquisadas, apenas uma possui um escritório de projetos (PMO) local, trabalhando para treinamento, implementação e acompanhamento da metodologia. Tal fator tem direta implicação nos baixos índices de treinamento de metodologia da empresa, e até do conhecimento das mesmas.

Como já citado neste trabalho, o Gerente de Projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, e caso o ato de executar um projeto de acordo com a metodologia da empresa não seja um desses objetivos, muito provavelmente ele não será executado.

8. SUGESTÕES E PESQUISAS - POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Embora estudos publicados para aferir a maturidade de projetos nas empresas sejam bastante complexos e detalhados, identificamos alguns questionamentos chave que permitem induzir, de imediato tal nível de maturidade.

Os integrantes deste grupo criaram grande interesse nas relações entre a existência de um PMO na empresa e a aplicação de metodologias de gerenciamento de projeto nas mesmas. Em pesquisas futuras pode-se analisar esta relação isoladamente, identificando as empresas com PMO e como os gerentes de projeto reagem principalmente quanto a concordância com os processos da metodologia, principalmente em empresas multinacionais onde esta metodologia frequentemente é construída por especialistas “*overseas*”, por vezes isoladamente das outras unidades de negócio da empresa.

Os resultados de conhecimento e treinamento na metodologia, sistemática ou framework nas multinacionais utilizadas no desenvolvimento deste trabalho nos levam acreditar que os Gerentes de Projeto entrevistados não gerenciam projetos considerados estratégicos para a organização, entendendo-se que não todos os níveis hierárquicos dominam as metodologias existentes e não fazem uso ou aplicação das mesmas, em próximos estudos se recomenda realizar um mapeamento com diferentes níveis hierárquicos de Projetos para estabelecer a relação entre este e o cumprimento da metodologia.

Tendo em conta os baixos níveis de conhecimento e aplicação das metodologias nas empresas, recomendamos fazer um diagnóstico geral começando por analisar o ambiente dos Gerentes de Projeto (Pesquisa de maturidade), mapear e classificar os projetos existentes, avaliar os tipos de documentos já utilizados e atualizar a política de gerenciamento de projetos e o plano de treinamento para sua aplicação.

Por mais que uma empresa já esteja difundida fortemente no mercado, e ainda com maior ênfase neste caso, deve-se considerar a utilização de uma metodologia ágil para gerenciamento de projetos, permitindo que a equipe de projeto reaja e ajuste os projetos para as necessidades do mercado, enquanto permanece fiel aos interesses, valores e habilidades da empresa. Esta metodologia padroniza e facilita o trabalho dos

gerentes de projeto, na busca dos itens considerados pelos próprios gerentes de projetos como fatores críticos de sucesso.

Recomenda-se fortemente também que a metodologia seja ajustada a realidade e necessidades da empresa em questão, buscando sempre que possível à aprovação da maior parte das pessoas ligadas a utilização da mesma. Esta metodologia não deve em hipótese alguma ser engavetada, muito pelo contrário, deve ser disposta de forma que todos tenham acesso e recebam treinamento para utilização integral.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUGUSTO BARROS RIBEIRO, Carlos. Fundamentos de gerenciamento de projetos – FGV 2011.

ATTARZADEH, I.; OW, S. H. Project management practices: The criteria for success or failure. Communications of the IBIMA, v. 1, p. 234–241, 2008.

BAKER, B. N.; MURPHY, D. C.; FISHER, D. Factors affecting project success. In: CLELAND, D.; KING, W. (Ed.). Project Management Handbook. New York: John Wiley and Sons, 1998. p. 902–919.

BRADLEY, J. Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. International Journal of Accounting Information Systems , p. 175 - 200, 2008.

CLELAND, D.I e IRELAND, L.R. A Gerência de Projetos. Rio de Janeiro - Reichmann & Affonso, 2002

FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de Competência RAC - Edição Especial, 2001.

KERZNER, Harold. O que os executivos precisam saber sobre gerenciamento de projetos – Editora Bookman 2009

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As melhores práticas – Editora Bookman 2007

MEREDITH J. R e MANTEL Jr. S. J. Administração de Projetos. Rio de Janeiro - LTC, 2003

PINTO, Jeffrey. Succesfull Project Msnagers. ITP – International Thomson Publising, 1995

PINTO, J. K.; MANTEL, J. S. J. The causes of project failure. IEEE TRANSACTIONS ONENGINEERING MANAGEMENT, v. 37, n. 4, p. 269–273, nov. 1990.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical success factors in effective project implementation. In:CLELAND, D.; KING, W. (Ed.). Project Management Handbook. New York: John Wiley and Sons, 1988. p. 479–512.

PRABHAKAR, G. P. What is project success: A literature review. International Journal of Business and Management, v. 3, n. 9, p. 1–10, sep. 2008.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, The third global survey on the current state of project management. PriceWaterhouseCoopers, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK. 4. ed. [S.l.], 2009.

SANTOS J, Amaro; CARVALHO, H.G. Referencial Brasileiro de Certificação em Gerenciamento de projetos. Curitiba, Brasil: ABGP, 2004

SCHRIVER, H. Why projects fail. Dissertação (Mestrado) — Henley Management College, 2004. VARGAS, R. V. Manual prático

STANDISH GROUP. CHAOS Manifesto 2013 – Standish Group 2013.

VARELA, Lélío. Aprimorando Competências de Gerente de Projetos– Editora Brasport 2010

XILVA XAVIER, Carlos Magno. Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware – Editora Brasport 2009

10. APÊNDICES

10.1. APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Influência da metodologia como fator de sucesso em projetos

1-Priorize os fatores para sucesso dos projetos (onde 1 é o mais importante, e o 8 é o menos)

- definição clara dos objetivos
- Apoios da alta administração
- Cronograma e plano do projeto
- Consulta ao cliente
- RH, capacitação da equipe
- Disponibilidade de tecnologia
- Acompanhamento e feedback
- Metodologia

2-Voce conhece alguma metodologia de gerenciamento de projetos na sua empresa?

- Sim Não

3-Voce utiliza algum manual?

- Sim Não

4-Em qual metodologia padrão esta é baseada?

- PMBoK (EUA)
- PRINCE (UK)
- SDLC
- CORBIT (ou outra)
- PDCA

5-Voce aplica integralmente a metodologia de GP em sua empresa?

- Sim Não

6-Voce concorda integralmente com seus processos ?

- Sim Não

7-Voce recebeu treinamento adequado?

- Sim Não

8-O sucesso dos projetos em sua empresa esta relacionado a metodologia aplicada?

- Sim Não

9-Sem essa metodologia, o sucesso seria maior ou menor?

- Maior Menor

10-A sua organização oferece recursos humanos suficientes para aplicação integral da metodologia?

- Sim Não

11-Quais são os pontos de melhoria?

A INFLUÊNCIA DA MATURIDADE EM PROJETOS PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO RAMO AUTOMOTIVO DA REGIÃO DE CURITIBA

Giuglio Paolo Munaretto, giuglio.munaretto@gmail.com

RESUMO

Nos anos recentes, é muito comum a expectativa de que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos (MMGP) melhorem o desempenho organizacional da gestão de projetos, e o estudo atual evidencia esta expectativa. Este estudo investiga a relação entre os níveis de maturidade do PMI e desempenho organizacional. A pesquisa realizada com profissionais de projeto e engenheiros revela uma significativa relação entre o nível de maturidade do projeto e desempenho organizacional. O estudo também mostra que há uma grande oportunidade de melhorar as práticas de gerenciamento de projetos de fabricação, bem como organizações de serviços.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos

1. INTRODUÇÃO

Maturidade em projetos, recentemente modelado como o Project Management Maturity Model Organizacional (OPM3®) pelo Project Management Institute (2004) tem como objetivo integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos. KERZNER (2005) reconhece os efeitos do sistema de gerenciamento de projetos de uma empresa e capacidade de gestão para executar projetos bem sucedidos. Uma pesquisa realizada em 2004 de 200 entrevistados em 30 países conduzido pela PriceWaterhouseCoopers (PWC) concluiu que quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos (PMM) de uma organização, maior será o impacto positivo no desempenho geral dos projetos. No entanto, WHEATLEY (2007) afirma que não há um nível ótimo de maturidade, que é apropriado para cada organização. Apesar de acreditarmos que as empresas com práticas melhores e mais maduras de gerenciamento de projetos têm melhor desempenho dos projetos, os resultados anteriores são conflitantes. Vários autores, dentre eles JUGDEV (2002), MULLALY (2006) e GRANT & PENNYBACKER (2006), relatam não haver evidências da contribuição da PMM no sucesso de uma organização como um meio de vantagem competitiva. Estes

estudos mostram a necessidade de novas pesquisas na área de maturidade em gerenciamento de projeto e como isso se relaciona com o desempenho organizacional.

O objetivo deste estudo é determinar a relação entre a PMM e desempenho organizacional. Desempenho organizacional é um indicador de como uma organização compete. É esperado que organizações com maiores níveis de maturidade sejam bem sucedidas em termos de desempenho do projeto, bem como forte vantagem na concorrência de mercado.

2. MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pesquisas anteriores a respeito da contribuição da PMM para o sucesso de projetos apresentam resultados conflitantes: IBBS e KWAK (2000) demonstraram correlação estatisticamente insignificativa entre a maturidade em gerenciamento de projetos (PMM) e sucesso de projetos com base no desempenho dos custos e cronograma. JUGDEV e THOMAS (2002) não puderam encontrar uma correlação entre capacidade do processo e sucesso do projetos com muitos modelos de maturidade. MULLALY (2006) levantou a preocupação da falta de evidências da contribuição da PMM no sucesso das organizações, como forma de vantagem competitiva na concorrência de mercado.

Além disso, IBBS e KWAK (2000) descobriram que uma amostra de 38 grandes empresas multinacionais teve média de 3,26 pontos de maturidade numa escala relativa de 1 indicando menor maturidade, e 5 mais altos níveis de maturidade. Um estudo recente da PWC com base em 200 entrevistados relata a pontuação média em maturidade como 2,5 de 5. Mais de 60% dos entrevistados desejavam aumentar a seu nível de maturidade, e 71% das empresas gostariam de aumentar o seu nível de maturidade em mais de um degrau de acordo com BANNAN (2005). GRANT & PENNYPACKER (2006) revelaram que, numa pesquisa com 126 organizações de diversas áreas, o nível médio de PMM é 2 (escala de 1 a 5) em relação a 36 dos 42 componentes analisados. O estudo de MULLALY (2007) revelou um acréscimo de organizações de nível 1 de maturidade ao longo dos anos, e consequentemente uma redução nos níveis 2 e superiores.

Para ANDERSEN & JESSEN (2003) as práticas e técnicas de gerenciamento de projetos são vistas por muitas organizações de diversos segmentos industriais como competências essenciais para trazerem benefícios para os negócios. Estas competências podem ser medidas através de processos de benchmarking e modelos comparativos. HILLSON (2003) deixa claro que o processo de benchmarking tem como propósito diagnosticar forças e fraquezas, bem como medir a capacidade atual e identificar pontos de otimização.

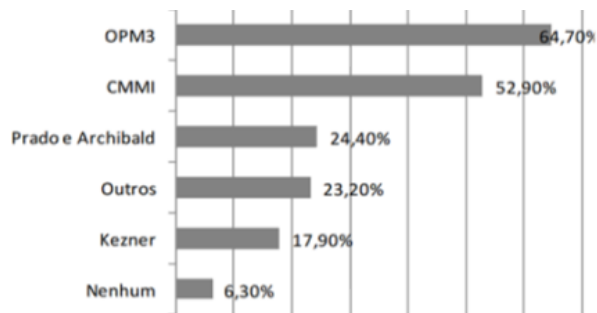
IBBS & KWAK (2000b) relatam que o objetivo principal dos modelos é servir como ponto de referência ou padrão de medida para uma organização para que a organização tenha condições e meios comparativos de nortear sua aprimoração em gerenciamento de projetos – em relação as melhores práticas do mercado ou em relação aos seus competidores – e buscar maiores níveis de maturidade.

2.1. MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo GRANT & PENNYPACKER (2003) os modelos de maturidade asseguram uma estrutura para avaliação que permite as organizações comparar seus projetos com as melhores práticas ou até mesmo contra seus concorrentes, possibilitando assim um caminho para a otimização.

Existem diversos modelos de maturidade disponíveis no mercado. Dentre eles os que mais se destacam são: Fincher – Levin, Project Excellence, Project Management Maturity Model (PMMM), Project Management Process Maturity Model (PM)², Project Management Maturity Model (ProMMM) e Organizational Project Management Maturity Model (OPM³). Todos os modelos presentes neste estudo são estruturados e podem ser encontrados na literatura científica internacional.

Heleodoro (2012) afirma que dentre os modelos citados acima, os que mais se destacam e são reconhecidos atualmente pelas organizações são: OPM³, CMMI, Prado-MMGP e Kerzner-PMMM. A figura abaixo representa em ordem decrescente este fato.



Utilização dos PMM nas organizações. Fonte: NETO (2007)

KERZNER (2006) propõe que a Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PMM) seja um elemento importante do planejamento estratégico, uma vez que fornece uma metodologia, um roteiro para determinar e reduzir as lacunas de recursos e qualidade. Os modelos de maturidade fornecem um sistema padrão de abordagem para a medição e avaliação do desempenho, bem como uma estratégia traçada para a melhoria. Como sugerido por WHEATLEY (2007), você deve ser pragmático sobre o grau de maturidade que é realmente necessário.

2.1.1. OPM3 – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Organizacionais

O modelo OPM3 é um padrão mundialmente reconhecido de melhores práticas para avaliar e desenvolver capacidades organizacionais na Gestão de Portfolios, Programas e Projetos. É um padrão publicado pelo Project Management Institute (PMI®). O OPM3 possibilita que as organizações desenvolvam o plano que devem seguir para melhorar o seu desempenho.

Este modelo é definido em torno de quatro elementos básicos:

- 4: Indicador chave de desempenho (Key Performance Indicator): critério para determinar, quantitativamente ou qualitativamente, se uma saída existe ou em que grau que ela existe;
- 3: Saída (Outcome): resultado tangível ou intangível que determina uma potencialidade;
- 2: Potencialidade/Habilidade (Capability): elemento necessário para o aumento de maturidade de uma melhor prática. A existência de uma

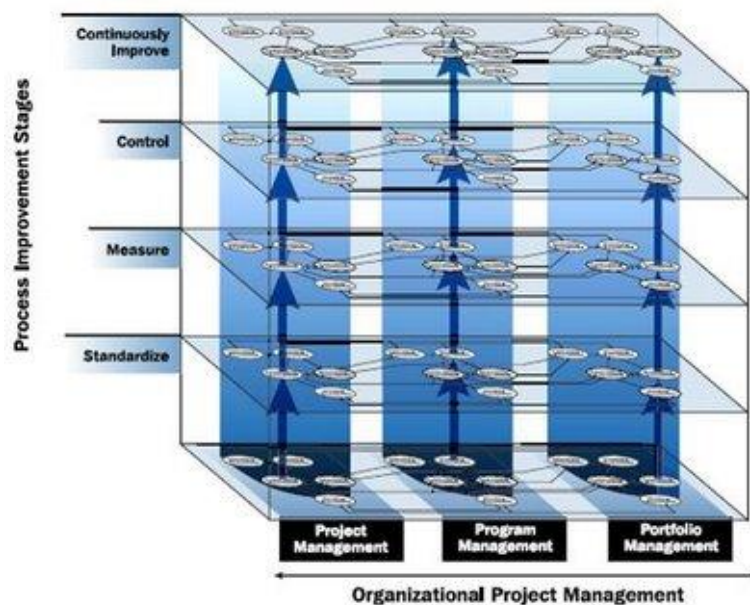
Potencialidade/Habilidade é determinada através da existência de uma ou mais saídas correspondentes;

- 1: Melhor prática (Best Practice): prática aceita e reconhecida pela organização de se conduzir um projeto de modo otimizado e mais previsível.

O OPM3, diferentemente dos outros modelos, não apresenta um sistema de níveis de maturidade com apenas uma dimensão, mas sim com varias dimensões.

Uma das dimensões está relacionada com quatro estágios de progressão: padronização, medição, controle e melhoria onde as melhores práticas estão mapeadas em cada um desses estágios. Outra dimensão envolve os três domínios: O Gerenciamento de projeto, o de programa e o de portfólio.

Os cinco grupos de processos de Gerenciamento de Projetos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) são combinados dentro de cada um dos três domínios (Projeto, programa e portfólio), interagindo com e progredindo através dos quatro estágios. A Maturidade de cada processo em cada domínio é dependente do progresso através dos estágios (Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua). A figura abaixo representa bem o modelo OMP3:



OPM3 e seu processo. PMI (2003)

O OPM3 desenvolve um ciclo continuado de aperfeiçoamento do conhecimento, da avaliação e da melhoria.

1. Conhecimento (Knowledge): Primeiramente a organização deve se preparar para o processo de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos.
2. Avaliação (Assessment): O próximo passo é a avaliação do grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização.
3. Melhorias (Improvement): Com os resultados do passo anterior teremos a base para o plano de melhorias.

2.2.DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O crescimento da quantidade de quadros de avaliação de desempenho nas organizações reflete um crescimento geral do interesse pela melhoria desse tipo de ferramenta. Entretanto, de acordo com LAWTON (2002) os painéis de indicadores enfocam assuntos de internos, ficando as áreas de interesse dos clientes inadequadamente integradas ao esquema principal.

Medidas de desempenho organizacionais adotadas pelo estudo de NAHM (2004) medem o desempenho de uma organização pelo crescimento das vendas, retorno sobre o investimento, o ganho de participação de mercado e posição competitiva global. Além disso, DVIR (2006) utilizou medidas semelhantes para o sucesso do projeto, como por exemplo, se um projeto resultou em uma nova linha de produto ou serviço.

Para analisarmos a influência da maturidade em desempenho organizacional utilizou-se fatores de participação de mercado, posição global e crescimento das vendas.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

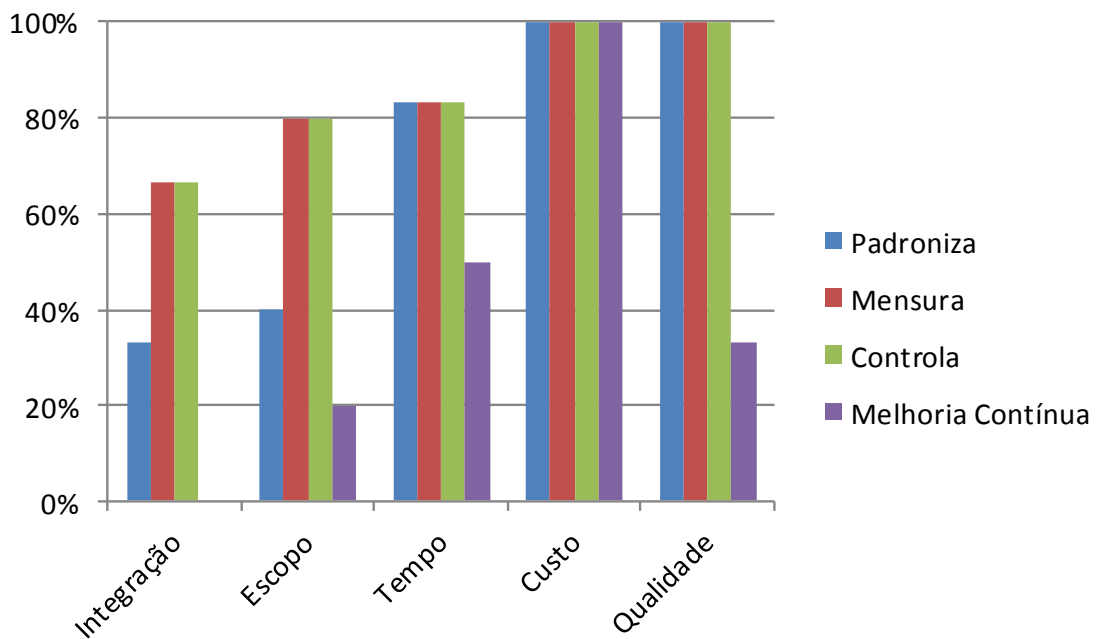
As utilizadas no estudo é considerada uma das maiores do ramo automobilístico mundial. Sua fundação se deu na década de 30, e desde então passou a incluir novas marcas em seu portfólio. Possui um valor de mercado acima de US\$ 18 bilhões e um faturamento anual superior a US\$ 220 bilhões.

Apesar de sua maturidade aparentemente elevada, a estrutura organizacional utilizada normalmente é a funcional, quando as unidades de produção apresentam-se

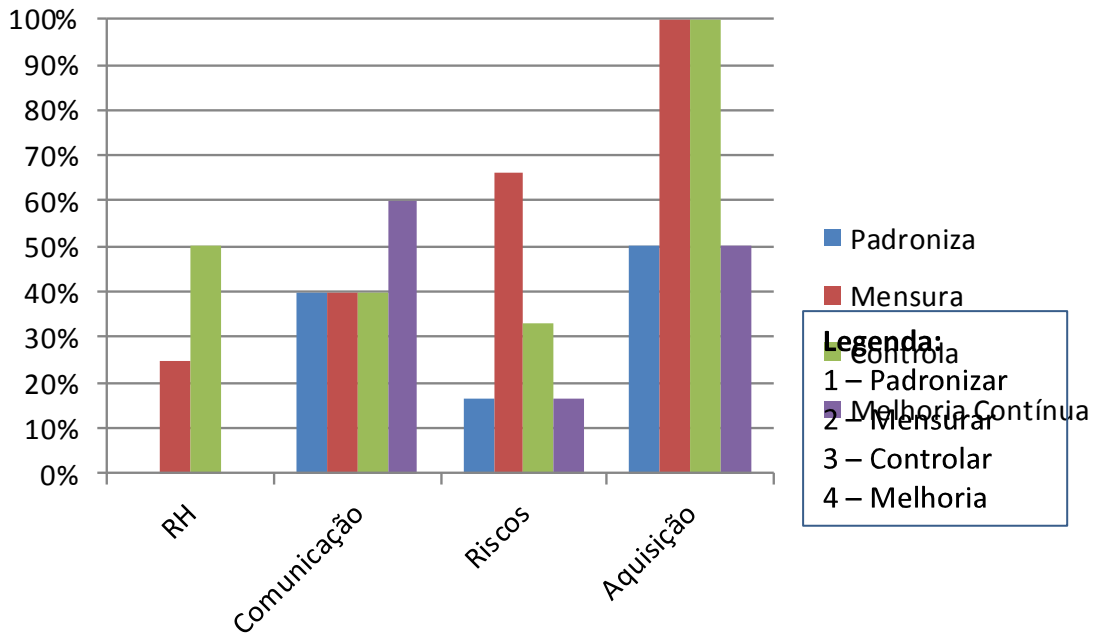
estáveis, sem lançamentos de novos produtos. Na ocorrência de algum novo produto, adota-se uma estrutura organizacional mista, porém essa estrutura funciona como um contrato psicológico, ou seja, não é oficialmente reconhecida como estrutura organizacional mista. Com a utilização deste tipo de estrutura, e não uma estrutura projetizada ou matricial não há a mesma eficácia quando falamos em gerenciamento de projetos, pois as responsáveis pelo projeto tem pouca autoridade ou nenhuma e muitas vezes estão mais preocupados com os serviços do dia-a-dia.

Foi aplicado um formulário de pesquisa e auto-avaliação de OPM3 na empresa em questão. As pesquisas foram distribuídas pessoalmente e on-line para 10 profissionais ligados diretamente ao gerenciamento de projetos, todos da região de Curitiba.

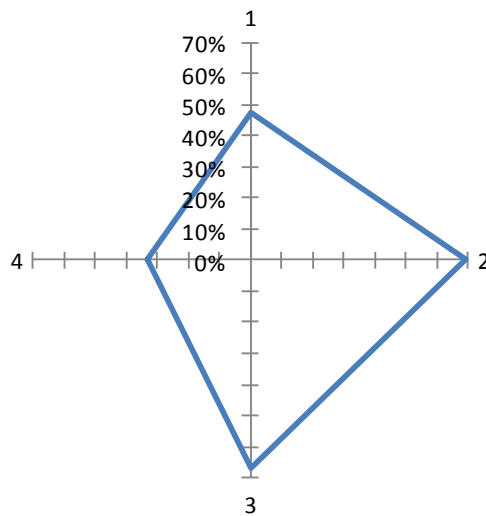
Baseado nas respostas coletadas dos profissionais, obteve-se os seguintes resultados:



Índice de Maturidade das áreas básicas



Índice de Maturidade das áreas de apoio



Organização em Padronização, Mensuração, Controle e Melhoria contínua OPM3

Os processos gerenciais documentados apresentaram os seguintes percentuais (SMCI): 48% encontram-se padronizados, 69% com medições, 67% com controles e há iniciativas de 33% de melhorias. Os resultados mostram que apesar de altamente evoluído em relação a controle e mensuração, ainda há grande possibilidade de melhorias nas áreas de padronização e melhoria contínua.

Isso entra em conflito com o fator de desempenho organizacional, uma vez que a empresa em questão é uma das líderes quando se fala em participação de mercado. Já nos fatores de crescimento de vendas, percebe-se um acompanhamento do índice, uma vez que o resultado das vendas da empresa tem reduzido significativamente nos últimos tempos.

4. CONCLUSÃO

Este estudo investigou a relação entre a PMM e desempenho organizacional. Uma relação significativa é encontrada para desempenho organizacional medido por indicadores internos e externos. Este estudo mostra que com projetos com maior maturidade, as organizações podem obter economias substanciais, aumento de crescimento das vendas, mostram uma melhor competitividade relação aos seus concorrentes e apresentam melhores práticas em sua indústria ou serviços . Como a média de maturidade em projetos não foi a máxima possível, há uma grande oportunidade para melhorar as práticas de gestão de projetos. Por isso as organizações devem continuar investindo em PMM para melhorar os seus níveis de maturidade.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HELEODORO, T. G. Medição da Maturidade em Gerenciamento de Projetos através da Aplicação do Método Prado MMGP em uma Empresa do Setor de Cabos e Componentes Elétricos: Centro Universitário Hermínio Ometto - UNIARARAS, 2012.

KERZNER, H.. Using Project Management Maturity Model, Wiley, 2005.

SANTOS NETO, N. F. Gerenciamento dos Riscos dos Projetos – Uma Proposta de Modelo de Maturidade. 2007.

DVIR, D., Sadeh, A. and Malch-Pines, A. Projects and project managers: the relationship between project managers' personality, project types, and project success, PMJ, 2006.

GRANT K.P. & PENNYBACKER, J.S Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries, IEEE Transactions of Engineering Management, 2006.

IBBS, C.W. & Kwak, Y.H. Assessing project management maturity, 2000.

IVES, M. (2005) Identifying the contextual elements of project Management Within Organizations and Their Impact on Project Success, PMJ, 2005.

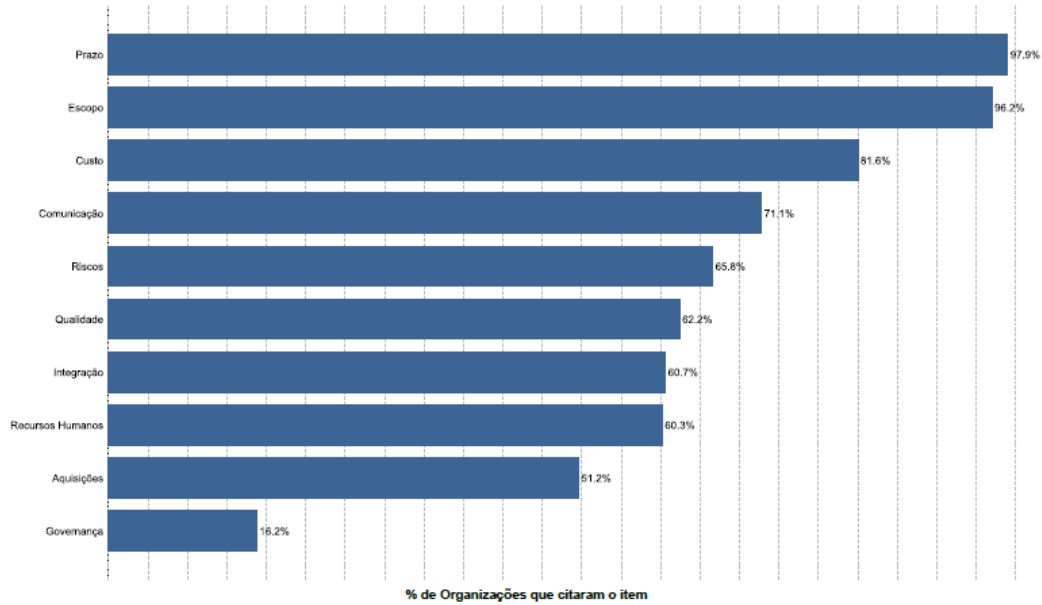
JUGDEV, K. and Thomas, J. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? PMJ, 2002.

Mullaly, M. Longitudinal analysis of project management maturity, 2006.

WHEATLEY, M. , Maturity matters, PM Network, 21(7), 49-53 2007.

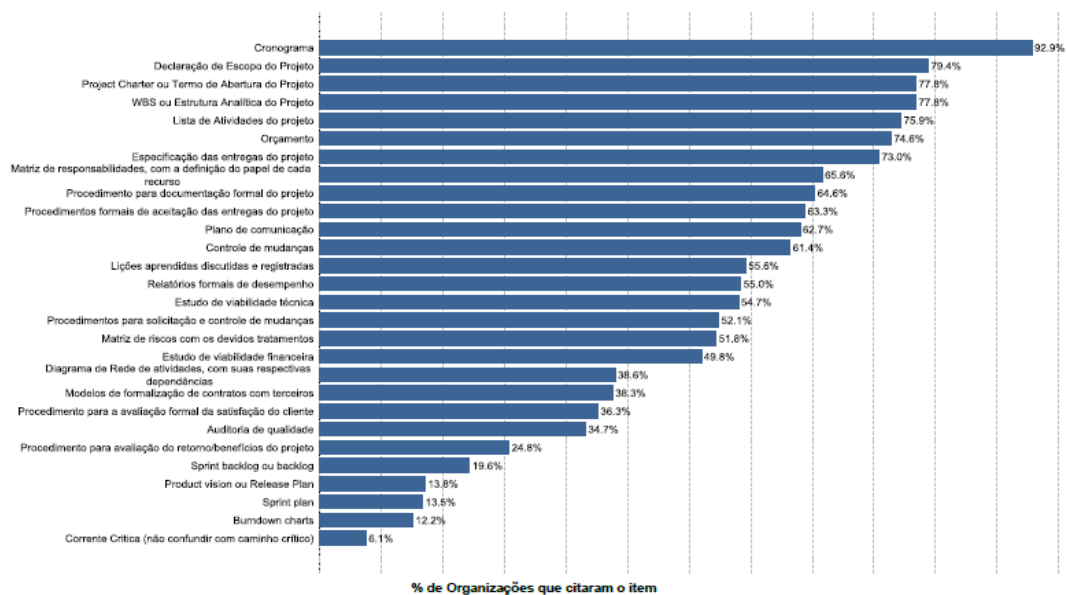
11. ANEXOS

ANEXO A – ASPECTOS CONSIDERADOS NA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



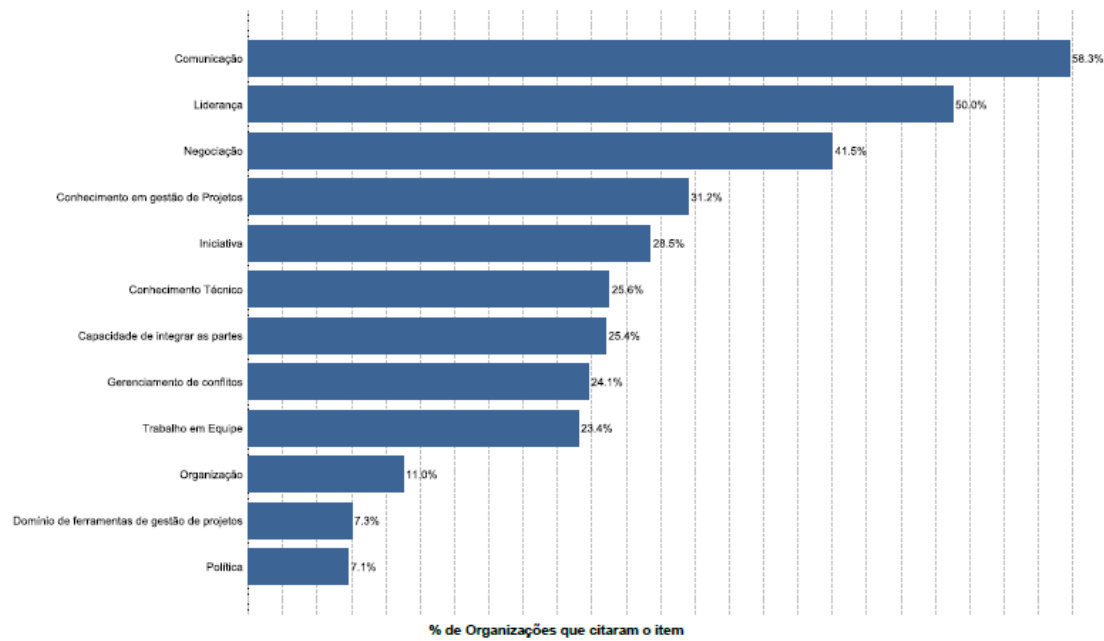
“Fonte: PMSURVEY.ORG 2012 Edition. Project Management Institute Chapters.”

ANEXO B – DOCUMENTOS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



“Fonte: PMSURVEY.ORG 2012 Edition. Project Management Institute Chapters.”

ANEXO C – PRINCIPAIS HABILIDADES NECESSÁRIAS E VALORIZADAS AO GERENCIAR PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES



“Fonte: PMSURVEY.ORG 2012 Edition. Project Management Institute Chapters.”