



**YURI OLIVETE DO AMARAL**

**A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS:  
ESTUDO DE CASO COM A ÁREA DE TI DA EMPRESA  
BNG.LTDA**

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

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba - PR**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO COM A EMPRESA BNG.LTDA**, elaborado por Yuri Olivete do Amaral 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, 17/02/2016

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Yuri Olivete do Amaral, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO COM A EMPRESA BNG.LTDA, é autêntico e original.

Curitiba, 17/02/2016

---

Yuri Olivete do Amaral

## Agradecimentos

Agradeço a minha família por todos os fins de semana em que abriram mão de minha presença durante o curso. Em especial a minha esposa que me apoiou do início ao fim deste projeto.

## Resumo

A cultura organizacional tem importante influência na estrutura organizacional de uma empresa, mas será que ela também impacta na implantação de um modelo de gestão de projetos? Qual o tipo de impacto e como tratar este assunto de forma a evoluir na gestão de projetos? Este trabalho busca compreender e responder a estas perguntas através de um estudo de caso da área de TI da empresa BNG e compreensão de seu nível atual de maturidade em gestão de projetos.

**Palavras Chave:** Cultura organizacional, mudança organizacional, gestão de projetos e modelo de maturidade

## Abstract

The organizational culture has an important influence on the organizational structure of a company, but does it also impacts the implementation of a project management model? What kind of impact and how to deal with this matter in order to develop the project management? This paper seeks to understand and answer these questions through a case of study of IT area at BNG Company and understanding its current level of maturity in project management.

**Key Words:** organizational culture, organizational change, project management and maturity model

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS-CHAVE .....	13
---	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DIFERENTES ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS .....	14
TABELA 2 - QUADRO DE GRUPOS DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS E MAPEAMENTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO .....	19
TABELA 3 - DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO PRADO-MMGP .....	23
TABELA 4 - DIMENSÕES DO MODELO PRADO-MMGP .....	24
TABELA 5 - RESULTADO PESQUISA MODELO PRADO-MMGP – PERFIL DE ADERÊNCIA .....	28

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
1. INTRODUÇÃO .....	10
2. DESENVOLVIMENTO .....	11
2.1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.2. ORGANIZAÇÃO .....	13
2.1.3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	15
2.1.4. GESTÃO DE PROJETOS .....	16
2.1.4.1. PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS DO PMI.....	17
2.1.4.2. IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS GLOBAIS .....	21
2.1.5. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS .....	22
2.1.5.1. Modelo de Maturidade Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos).....	22
2.2. METODOLOGIA .....	25
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	28
4. CONCLUSÕES .....	30
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	31
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
7. APÊNDICES .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

É comum no dia a dia das grandes empresas, sejam elas públicas ou privadas, nos depararmos com uma total falta de planejamento e por consequência com o não cumprimento de prazos, custos, qualidade ou escopo dos projetos. Por este motivo, este trabalho busca compreender a ligação destes problemas com a questão da cultura organizacional das empresas e através de um estudo de caso com a área de TI da empresa BNG (empresa real, mas apresentada aqui com nome fictício), tentar compreender a ligação entre estes dois tópicos: Gestão de Projetos e Cultura Organizacional.

O presente trabalho pretende demonstrar a importância da gestão da mudança e conhecimento da cultura organizacional na implantação de um modelo de Gestão de Projetos para empresa BNG.

Dos capítulos 2.1.1 ao 2.1.3 serão apresentados conceitos referentes a organização, estruturas organizacionais, mudanças organizacionais e cultura organizacional. Já o capítulo 2.1.4 avançará nos conceitos de gestão de projetos e metodologias de implantação de gestão de projetos nas empresas e por fim, o capítulo 2.1.5 entrará no estudo relativo a maturidade em projetos, apresentando o modelo Prado-MMGP.

Compreender o impacto da cultura organizacional na dificuldade em se trabalhar com projetos de TI na empresa BNG tem como benefício auxiliar a própria empresa e outras na mesma situação a implantar com sucesso uma metodologia de projetos.

Neste trabalho será realizado um relato de experiência usando como caso a empresa BNG, focando na área de TI, a qual será submetida a uma pesquisa de campo através de entrevista para se compreender o nível de maturidade em gestão de projetos em que a mesma se encontra.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

É comum dizerem que um dos desafios dentro de uma organização é a identificação e compreensão das diversas variáveis que determinam sua cultura organizacional, mesmo porque quando as empresas se preocupam com este tema é pela necessidade de se promover a mudança em sua própria estrutura.

Segundo KERZNER (**KERZNER, 2002, p. 215**), são muito concretas as indicações apontando a cultura como característica mais marcante das empresas com excelência em gestão de projetos.

Perseguindo uma definição formal para o termo Cultura Organizacional, SCHEIN (**SCHEIN, 2009, p. 11**) indica que “ao conversar sobre cultura organizacional com colegas e membros de organizações, frequentemente constato que concordamos que ‘ela’ existe e que é importante em seus efeitos, mas quando tentam defini-la, têm ideias completamente diferentes do que ‘ela’ é”.

Um início para tentar compreender o que vem a ser cultura organizacional seria a compreensão do termo “cultura”, o qual tem como definição para MOTTA e CALDAS (**MOTTA e CALDAS, 2012, p. 16**), um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Definições estas que envolvem satisfação de necessidades materiais e psicossociais, passando pela ideia de adaptação, onde por fim, a cultura tende a gerar evolução através de um processo de melhoria contínua.

Para SCHEIN (**2009, p. 12**), “a palavra cultura acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração”.

A estabilidade estrutural é a característica que permite a cultura se manter mesmo com a substituição de membros da organização. Ela sobrevive, pois traz significado e previsibilidade.

A profundidade impacta a estabilidade, uma vez que quanto mais profunda a cultura encontra-se, mais enraizada é sua presença no inconsciente de seus membros e por consequência, mais estável.

No que tange extensão, o conceito é simples e entende-se que a cultura abrange todo o grupo.

Em relação a padronização ou integração, SCHEIN (2009, p.14) diz que “a desordem ou a insensibilidade tornam-nos ansiosos, uma vez que trabalharemos muito para reduzir a ansiedade ao desenvolver uma visão mais consistente e previsível de como as coisas são e como deveriam ser”. Dessa forma, “tal padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível”.

MOTTA e CALDAS (2012, p. 18) ainda concluem:

“É claro que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra empresa. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade.”

E para complementar o parágrafo anterior, AIDAR et. Al. (2000, p. 34), falam das diferenças de culturas nacionais e regionais e indicam que “admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis a determinada realidade”.

Neste aspecto, FREITAS (FREITAS, 2012, p. 44) apresenta um quadro sumário dos traços brasileiros para uma análise organizacional, visando compreender um pouco do impacto da cultura brasileira na cultura organizacional das empresas no Brasil.

<b>TRAÇO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS-CHAVES</b>
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>• Jeitinho</li> </ul>
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador do que disciplinado</li> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>

Figura 1: Traços brasileiros e características-chave

Fonte: FREITAS (2012, p. 44)

Segundo o autor, FREITAS (2012, p. 44), “é importante lembrar que, no processo de síntese dos ‘traços brasileiros’, se teve como intenção estrutura-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano de organizações no Brasil”.

### 2.1.2. ORGANIZAÇÃO

Organização vem do verbo organizar, o qual é definido por MAXIMIANO (MAXIMIANO, 2014, p. 192) como o processo de dividir tarefas segundo algum critério, atribuí-las a pessoas e criar uma estrutura organizacional para coordenar os grupos que resultaram da divisão.

No âmbito de gestão de projetos, quando falamos em organização, precisamos entender que existem duas estruturas diferentes principais a serem consideradas: a organização funcional e a organização do projeto.

Seguindo esta observação, MAXIMIANO (2014, p. 193) diz que as atividades funcionais são atividades regulares de produção de bens ou prestação de serviços realizados pela estrutura organizacional permanente e que os chefes destas unidades chamam-se gerentes funcionais.

Já em relação a uma organização de projeto ele diz que é uma estrutura temporária e inserida na organização funcional da empresa, utilizando-se de recursos da mesma.

Essa diferença é o início das dificuldades em se trabalhar com projetos nas empresas.

Pelo PMI (PMI, 2013, p. 21), estrutura organizacional é um fator ambiental de uma empresa, o qual pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar como os projetos são conduzidos.

Segue abaixo um quadro com a variação de estruturas organizacionais de funcionais a projetizadas, apresentadas pelo PMI (2013, p. 22).

Tabela 1: Diferentes Estruturas Organizacionais

Características do Projeto	Estrutura Organizacional				
	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz Fraca	Matriz Balanceada	Matriz Forte	
Autoridade do Gerente de Projeto	Baixa ou nenhuma	Baixa	Baixa para moderada	Moderada para alta	Alta para quase TOTAL
Disponibilidade dos Recursos	Baixa ou nenhuma	Baixa	Baixa para moderada	Moderada para alta	Alta para quase TOTAL
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto
Papel do Gerente de Projetos	Meio-período	Meio-período	Período integral	Período integral	Período integral
Grupo Administrativo de Gerenciamento de Projeto	Meio-período	Meio-período	Meio-período	Período integral	Período integral

Fonte: PMI (2013, p 22)

A organização funcional clássica mostrada na tabela 1, é uma hierarquia vertical onde cada empregado possui um superior bem definido, diz o PMI (2013, p. 22). E ainda, membros da equipe são agrupados pela especialidade, tal como produção, marketing, engenharia e contabilidade no nível superior.

Segundo VALLE et. Al. (2013, p. 130):

“Aqui, a burocracia tende a ser mais enfática devido as relações de autoridade serem fixas e os círculos de competência bem definidos. Esse arranjo organizacional favorece a disciplina e é mais indicado para empresas que necessitem de controle centralizado. Em relação a projetos multidisciplinares esta estrutura é inadequada, pois eles necessitam de integração horizontal e nessa estrutura o fluxo de informação é predominantemente vertical, dificultando assim um gerenciamento mais efetivo das atividades de projeto”.

Mesmo assim o autor ainda considera que é possível gerenciar projetos nestes tipos de organizações, mas a partir de um esforço muito maior.

### 2.1.3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

WOOD JR (**WOOD JR, 2000, p. 17**) diz que: “Abordar um assunto como Mudança Organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e a complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador”.

Dando início a este estudo, começamos pela definição de Mudança Organizacional.

Segundo LIMA e BRESSAN (**LIMA e BRESSAN, 2013, p. 19**), existe uma dificuldade muito grande em se definir o que é mudança organizacional, pois a acompanha a dificuldade de definição dos seus limites. Tudo o que se faz em uma empresa para melhoria de eficiência implica em mudança organizacional.

LIMA e BRESSAN (**2013, p. 19**), após análise de várias definições de mudança e considerações, propõe a seguinte definição para mudança organizacional:

“Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.”

PORRAS e ROBERTSON (**PORRAS e ROBERTSON, 1992, p. 724**) enfatizam a importância do comportamento individual para a mudança:

“Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.”

Existem diversas classificações para mudanças organizacionais, mas segundo LIMA e BRESSAN (**2013, p. 25**) a tipologia mais divulgada é a que divide mudança em “transformacional” e “incremental”, sendo que “a primeira altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável” e a segunda “é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente”.

#### 2.1.4. GESTÃO DE PROJETOS

O PMI (**2013, p. 3**) define projeto como um esforço temporário (possui início e fim determinados) para a criação de um produto ou serviço ou resultado único e pode envolver um único indivíduo ou várias pessoas, uma unidade de uma organização ou múltiplas unidades organizacionais de diversas organizações.

Para Harold KERZNER (**2002, p. 17**), nos dias de hoje os projetos são cada vez maiores e mais complexos e por isso exigem do gerente de projetos um papel mais de integrador do que de técnico. Para ele gestão de projetos pode ser definida como “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.”

KERZNER (2002, p. 18) também defende a necessidade de mudança organizacional em casos de empresas estruturadas verticalmente ao afirmar que:

“uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional”.

Esta forma de trabalho aumenta a eficiência e eficácia do projeto, obtendo maior retorno para a empresa em relação a outra com estrutura verticalizada.

No entanto, KERZNER (2002, p. 224) afirma que não é a estrutura organizacional que define o sucesso ou não da gestão de projetos. A gestão de projetos pode se integrar sem problemas com qualquer estrutura organizacional, desde que a cultura da organização seja “baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho de equipe”. Ou seja, mesmo sendo uma empresa com uma estrutura verticalizada, se a gestão de projetos for sólida, então será possível trabalhar e desenvolver projetos de sucesso.

#### **2.1.4.1. PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS DO PMI**

O PMI (2013, p. 2) não é considerado uma metodologia, mas sim um guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, mas sua estrutura de 47 processos permite o uso de qualquer metodologia no desenvolvimento dos projetos.

VALLE et. Al. (2013, p. 76), diz que “os processos de gerenciamento de projeto estabelecem ciclos de planejamento, execução e controle”. Estes ciclos podem se repetir por diversas vezes em um projeto.

Além do ciclo estabelecido pelos processos, os mesmos são divididos em cinco grupos conforme definido pelo PMI (2013, p. 49):

**“Grupo de Processos de Iniciação:** Aqueles processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da autorização para iniciar o projeto ou a nova fase.

**Grupo de Processos de Planejamento:** Aqueles processos requeridos para estabelecer o escopo de um projeto, refinar os objetivos e definir o curso de ações requeridas para manter os objetivos que o projeto se comprometeu a atingir.

**Grupo de Processos de Execução:** Aqueles processos realizados para completar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e satisfazer suas especificações.

**Grupo de Processos de Monitoramento e Controle:** Aqueles processos requeridos para rastrear, revisar e regular o progresso e performance do projeto; identificar qualquer área em que mudanças ao plano são requeridas; e, iniciar as mudanças correspondentes.

**Grupo de Processos de Encerramento:** Aqueles processos realizados para finalizar todas as atividades por todos os grupos de processos para formalmente encerrar o processo ou fase”

Dessa forma, o PMI (2013, p. 61) define a divisão dos processos de forma mostrada na tabela a seguir:

Tabela 2: Quadro de grupos de processos de gestão de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o Cronograma		6.7 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2013, p.61)

#### **2.1.4.2. IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS GLOBAIS**

Uma metodologia, segundo VALLE et. Al. (2013, p. 75), é responsável por “determinar quais entregas específicas de gerenciamento de projetos necessitam ser realizadas em um dado momento, possivelmente fornecendo modelos de documentos e disponibilizando ferramentas aceleradoras para sua execução”. Também afirma que seguir uma metodologia específica e consolidada auxilia as empresas no desenvolvimento de projetos.

Com relação a implantação de metodologias KERZNER (2002, p. 98) afirma que:

“A existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência. É pela excelência na execução que uma metodologia de nível médio se torna uma metodologia de expressão mundial”.

Seguindo seu pensamento, KERZNER (2002, p. 98) ainda reforça a necessidade de se ter o que ele chama de um executivo convicto da indispensabilidade da metodologia. O papel deste executivo é a garantia de que a metodologia será utilizada e seguida por todos. KERZNER ainda cita exemplo de uma empresa onde dois terços dos funcionários não aceitaram a metodologia e o executivo convicto (o diretor presidente da empresa) interveio determinando uma reestruturação da organização e a obrigatoriedade do uso da metodologia. Este movimento de mudança cultural é descrita por SCHEIN (2009, p.292) como mudança cultural por meio de turnarounds e requer o envolvimento de todos os membros da organização.

### 2.1.5. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

PRADO (PRADO, 2010, p. 18) diz que “o conceito de maturidade é bastante intuitivo e tem aplicação em muitos aspectos do nosso dia-a-dia. No caso de gerenciamento de projetos, maturidade é ligada a quão capaz uma organização está de gerenciar seus projetos”

Para KERSNER (2002, p. 46) “a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”.

PRADO (2010, p. 20) define um modelo de maturidade como sendo “um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso” e complementa com a necessidade de que ele “seja capaz de auxiliar no estabelecimento de um plano de crescimento para a organização”.

Existem vários modelos de maturidade (CBP, PMMM, Modelo Berkeley,...), mas neste trabalho focaremos no modelo Prado-MMGP.

#### **2.1.5.1. Modelo de Maturidade Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos)**

Este modelo foi criado em dois modos, o Modelo Setorial (ou Departamental) e o Modelo Corporativo. Segundo PRADO (2010, p. 24) o primeiro foi criado para auxiliar na avaliação do estágio de maturidade em gestão de projetos para departamentos isolados de uma organização; e o segundo para a avaliação global de gerenciamento de projetos de uma organização.

O Modelo de Maturidade Setorial foi criado baseado nas seguintes premissas conforme indica PRADO (2010, p. 24):

- “- Ser pequeno (apenas 40 questões)
- Ser simples de usar
- Ser confiável
- Fornecer resultados coerentes (robusto)

- Possuir universabilidade (poder ser utilizado por diferentes categorias de projetos)
- Ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos
- Conquistar adeptos no Brasil para o assunto maturidade
- Poder ser utilizado no estabelecimento de um plano de crescimento”

O modelo Prado-MMGP apresenta cinco níveis conforme indicado na tabela abaixo. PRADO (2010, p. 37).

Tabela 3: Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP

Nível	Descrição
1	<b>Inicial ou Embrionário ou ad hoc:</b> A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, “boa vontade” ou do “melhor esforço” individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas.
2	<b>Conhecido:</b> A organização fez diversos investimentos em treinamento e adquiriu softwares de gerenciamento de projetos. Existem iniciativas isoladas de uso dos conhecimentos adquiridos. Pode ocorrer alguma iniciativa para padronização de procedimentos, mas seu uso é incipiente. Percebe-se a necessidade de efetuar uma padronização de uso amplo para facilitar o planejamento e controle dos projetos. Pode ter sido designado um profissional para tratar do assunto, mas ele ainda não efetuou nenhuma ação no sentido de padronizar e estruturar o departamento. No geral, os fracassos “teimam” em continuar ocorrendo.
3	<b>Padronizado:</b> Foi criado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) que efetuou uma padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é praticada por todos e parte dela está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e possível ao setor e aos seus tipos de projetos, no momento da implementação. Procura-se efetuar um alinhamento com as estratégias organizacionais. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os gerentes de projetos evoluem em competências técnicas, comportamentais e contextuais. Tem-se conhecimento dos problemas que afetam a performance dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) mas, apesar de se observar uma significativa melhoria nesta performance, estes problemas não foram sanados. Tem-se um conhecimento de que melhorias são necessárias.

<b>4</b>	<p><b>Gerenciado:</b> Os processos implementados anteriormente foram consolidados e todos os problemas (anomalias) foram sanados. Foi feita uma análise das causas de desvios da meta dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade) e contramedidas foram estabelecidas e aplicadas com sucesso. O Ciclo de Melhoria Contínua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência. A estrutura organizacional foi revista e evoluiu de modo a permitir um relacionamento realmente eficaz com as áreas envolvidas (eventualmente uma estrutura projetizada, matricial balanceada ou forte). Existe um forte alinhamento dos projetos com os negócios da organização, e os processos de desdobramento do planejamento estratégico e acompanhamento das metas de negócio foram estabelecidos e são obedecidos. Os gerentes estão bastante evoluídos em aspectos comportamentais, tais como relacionamentos humanos, conflitos, negociações, etc. Existe um banco de dados sobre projetos executados que possibilita o acesso às melhores práticas. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso para os projetos. O índice de sucesso é muito alto.</p>
<b>5</b>	<p><b>Otimizado:</b> Foram otimizados os processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) o que implicou novas melhorias de performance. Os projetos estão sendo executados de forma otimizada com base na larga experiência, nos conhecimentos, atitudes pessoais (disciplina, liderança, etc.) e em um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.</p>

Fonte: PRADO (2010, p. 37)

Também são definidas dimensões que estão presentes em cada nível de maturidade. As dimensões são mostradas na tabela abaixo. PRADO (2010, p. 29).

Tabela 4: Dimensões do modelo Prado-MMGP

Dimensão
Competência Técnica (Gerenciamento de Projetos) e Contextual
Uso da Metodologia
Uso da Informatização
Uso de adequada Estrutura Organizacional
Alinhamento com os Negócios da Organização (Alinhamento Estratégico)
Competência Comportamental

Fonte: PRADO (2010, pag. 29).

Esta é a forma como o modelo de maturidade Prado – MMGP classifica o nível de maturidade e será apresentado como resultado das pesquisas realizadas na empresa BNG.

## **2.2. METODOLOGIA**

A necessidade e inspiração de um estudo sobre mudança organizacional para implantação de um programa de gestão de projetos de sucesso nas empresas nasceu da observação do dia a dia e da implantação de projetos dentro da empresa BNG.

BNG é um nome fictício, mas a empresa é real e o estudo foi realizado através de relatos e pesquisa obtidos com seus funcionários.

Este estudo busca apresentar informações que contextualizem os conhecimentos de gestão de projetos e mudança organizacional de forma a oferecer compreensão dos leitores da relação existente entre estes dois tópicos, bem como apresentar a empresa BNG e sua evolução através da reestruturação da cultura organizacional.

A BNG é uma empresa do ramo automotivo e parte de uma organização multinacional líder nos componentes automotivos de sua linha com sede nos Estados Unidos e fábricas espalhadas por diversos países como Estados Unidos, México, Brasil, Polônia, Escócia, Índia, China e Tailândia.

Apesar do tamanho, a empresa é relativamente nova (pouco mais de 20 anos) e iniciou-se com uma estrutura familiar, apesar da visão de globalização de seu fundador.

A BNG é a planta do Brasil, a qual foi fundada em meados de 1999 através da compra de uma fábrica obsoleta local herdando todo o seu ativo, incluindo funcionários.

Como a própria matriz era jovem e estava em frequente transformação e expansão, o impacto causado pela diferença cultural e do idioma foi agravado pelas diversas alterações organizacionais ocorridas na planta-mãe no decorrer de 10 anos até sua estabilização.

Neste período a BNG passou por muitas fases na tentativa de se igualar a matriz. Em uma primeira fase, executivos americanos foram nomeados presidentes locais para gerir e implantar a cultura americana na empresa. O que ocorreu foi a implantação dos processos da matriz no Brasil, mas sem a devida compreensão dos mesmos por parte dos funcionários. Seguiam os processos porque foram treinados para segui-los, mas não tinham convicção nem entendimento da real necessidade das ações realizadas.

Esta situação perdurou por longos doze anos, até onde um colapso ocorreu, quando em uma tentativa de melhorar a produtividade e lucratividade da planta, um executivo mexicano foi nomeado gerente de planta BNG. Era uma pessoa de sucesso no México, totalmente voltada a produção a qualquer custo e de uma incapacidade de relacionamento

inexplicável. Foi um período de cobranças absurdas e o descontentamento geral por parte não apenas dos colaboradores, mas também do corpo gerencial.

A empresa chegou ao seu pior resultado desde sua criação. Departamentos isolados e sem intercolaboração, prejuízos cada vez maiores e uma produção que mais gerava refugo do que produto acabado.

Neste cenário encontramos uma área de TI totalmente desestruturada e formada por poucos profissionais e em sua maioria em processo de formação. A equipe mal conseguia manter as atividades de negócio funcionando, trabalhava em regime de hora extra praticamente todos os dias e sem tempo para conseguir desenvolver novas soluções ou melhorias. Pensar em gestão de projetos a esta altura era impossível.

Até o momento falamos basicamente de exemplos de gestão onde a cultura local não havia sido devidamente considerada, compreendida e respeitada. Nenhuma forma de gestão (fabril, administrativa e de projetos) conseguia ser implantada com sucesso.

Neste momento o corpo executivo da matriz tomou medidas de mudanças radicais para eles na esperança de reverter o quadro.

Até então a BNG sempre fizera parte da divisão das Américas, sempre abaixo da matriz norte-americana. Então criou-se a divisão América do Sul, contratou-se um executivo brasileiro bem conceituado como presidente desta divisão e deu um nível de liberdade local a esta pessoa para trabalhar na recuperação da empresa.

Aos poucos os expatriados foram retornando aos seus países de origem e um forte trabalho de reestruturação com a troca de praticamente todos os gerentes e diretores do Brasil, incluindo o gestor da área de TI, criação de uma cultura nacional local e em busca da independência com relação a matriz, iniciou-se um investimento sistemático no desenvolvimento das pessoas, procura por profissionais experientes e a criação de um planejamento estratégico alinhado com o planejamento da matriz, mas específico para a América do Sul.

Esta mudança levou aproximadamente dois anos para ser implantada, mas seu resultado começou a se tornar visível em um ano e meio quando a BNG apresentou seu melhor desempenho produtivo e financeiro desde a sua criação.

A área de TI passou a ser gerida por um profissional com forte formação em gestão de projetos, parte da reestruturação realizada pelo novo presidente, e com isso iniciou-se a formação de uma equipe de TI voltada a projetos.

A equipe antiga foi mantida e a oportunidade de mudarem sua forma de pensar e trabalhar foi oferecida. Desta equipe deixaram a empresa apenas dois funcionários e novos reforços com mais experiência e voltados a gestão de projetos foram contratados.

O novo gerente iniciou então a implantação de uma metodologia simplificada para que a equipe como um todo pudesse se ambientar e evoluir. Em um período de menos de dois anos o desenvolvimento da equipe foi notório, sendo os coordenadores preparados para a gestão de projetos.

O mais importante dessa mudança foi a abertura para que a BNG pudesse gerir seus próprios projetos sem a dependência da matriz e seguindo uma metodologia própria. Isso trouxe a possibilidade de mudança cultural de uma forma de pensar voltada a espera de aprovação, padrão, tecnologia e direcionamento do corporativo, para um posicionamento mais crítico e agressivo, buscando novas soluções e não aceitando posicionamentos impostos sem fazer questionamentos.

A empresa está longe de ser um exemplo em gestão de projetos, mas vê-se uma mudança significativa por parte dos colaboradores no que tange a compreensão de sua importância e abertura para iniciar sua prática.

No ano de 2015, devido ao seu desempenho de qualidade, produção, logística, financeira e de TI, a empresa BNG ficou em evidência no grupo, abrindo portas para que a mesma fosse vista como exemplo a ser seguido mundialmente, servindo de benchmarking para as plantas irmãs.

No âmbito mundial, a área de TI está trabalhando com a criação de um PMO (Project Management Office) para a área, o qual será responsável por monitorar todos os projetos da área em todas as plantas.

Este trabalho consistirá em realizar uma pesquisa utilizando a metodologia Prado – MMGP com o departamento de TI da empresa BNG para entender em que nível de maturidade de projetos o mesmo se encontra e para que se possa compreender a transformação que ocorreu na BNG para alcançar o estado atual.

Não será abordada a discussão de ações para o futuro, embora esta seja uma opção de pesquisa para o desenvolvimento de equipes com a finalidade de alcançar um nível de excelência em gerenciamento de projetos e até a criação de um escritório de gestão de projetos local (PMO).

### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo ocorreu através da aplicação do questionário do modelo PRADO-MMGP em forma de entrevista com a gestora da área de TI da empresa BNG.

O questionário com as respostas encontra-se no apêndice A, sendo que o mesmo apresenta perguntas que avaliam do 2º ao 5º nível.

A pontuação é distribuída da seguinte forma:

- Opção 'A': 10 pontos
- Opção 'B': 07 pontos
- Opção 'C': 04 pontos
- Opção 'D': 02 pontos
- Opção 'E': 00 pontos

De acordo com as respostas ao questionário obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 5: Resultado pesquisa modelo Prado-MMGP – Perfil de Aderência

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2º	41										
3º	16										
4º	32										
5º	20										
Total	109										

Fonte: Pesquisa Apêndice A

O perfil de aderência para cada nível indica:

- Até 20 pontos: aderência fraca.
- Até 40 pontos: aderência regular.
- Até 70 pontos: aderência boa.
- Até 90 pontos: aderência ótima.
- Até 100 pontos: aderência total.

Dessa forma podemos visualizar que a área de TI da empresa BNG encontra-se com aderência boa em relação ao 2º nível, fraca em relação ao 3º nível, regular em relação ao 4º nível e fraca em relação ao 5º nível.

Considerando-se a pontuação final de 109 pontos, o resultado obtido ficou em 2,09, calculado através da fórmula:  $((100 + \text{ soma dos pontos obtidos}) / 100)$ .

Este índice indica que a área de TI da BNG encontra-se em um estágio de boa aderência ao nível 2 e fraca aderência ao nível 3.

Uma empresa ou área no nível 2 indica que a gestão de projetos é conhecida, mas com iniciativas isoladas PRADO (2010, p. 38). Ainda de acordo com PRADO (2010, p. 38), “O segundo nível da escala de maturidade representa um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos”. Ele ainda, afirma que uma organização no nível 2 é mais bem-sucedida em gerenciamento de projetos do que uma de nível 1.

E de fato, os projetos da área de TI da empresa BNG de 2015 foram muito mais bem-sucedidos em relação aos realizados nos anos anteriores. Todos fecharam no prazo e com o budget, escopo e qualidade planejados.

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a necessidade de se evoluir a cultura organizacional das empresas para que seja possível a implantação de um modelo de gestão de projetos efetivo.

Foi mostrado neste trabalho que a cultura organizacional é um conceito complexo e que possui uma ligação direta com o nível de maturidade em gestão de projetos das empresas. Sem o alinhamento, o apoio e o comprometimento dos gestores e colaboradores de uma organização para com uma estrutura cooperativa, independente de ela ser funcional ou projetizada, não é possível obter-se sucesso na implantação de uma gestão de projetos.

Na sequencia apresentou-se como uma estrutura organizacional pode impactar na disponibilidade de recursos de projetos e em como os mesmos são conduzidos. Ainda apresentou o a dificuldade de se realizar uma mudança organizacional de forma a torná-la efetiva.

Do lado da gestão de projetos compreenderam-se seus principais processos e a necessidade de definição de uma metodologia para se implantar uma cultura de gestão de projetos bem sucedida.

Ainda apresentou-se o modelo PRADO-MMGP de maturidade, o qual foi utilizando neste trabalho para avaliar o nível de maturidade atual da área de TI da empresa BNG.

Tomando-se como estudo de caso a área de TI da empresa BNG e avaliando-se seu histórico e como a empresa se reinventou com o passar dos anos, é possível afirmar que a mudança cultural é de extrema importância e necessária para a implantação de um modelo de gestão de projetos em empresas sem esta prática.

As principais causas desta necessidade, principalmente no Brasil, referem-se a questão cultural da população e sua evolução durante a história. A cultura da sociedade onde a organização está inserida influencia diretamente a cultura organizacional da mesma.

Dessa forma, não se pode trabalhar na implantação de um modelo de gestão de projetos sem antes identificar e compreender a cultura organizacional do departamento e geral da empresa. Um trabalho de mudança cultural deve ser realizado se percebida a não adequação da cultura e estrutura organizacional existente às necessidades demandadas pela gestão de projetos: planejamento e integração entre as áreas.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Como possíveis desdobramentos deste trabalho, poderíamos seguir no uso da metodologia Prado-MMGP passando para a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa BNG e criando um plano de ação para que a mesma alcance o nível máximo de maturidade (Nível 5) e tivesse seu desempenho em gestão de projetos aumentados a um nível considerado excelente, onde os mesmos sempre respeitariam suas definições de tempo, custo, qualidade e escopo e ainda estariam alinhados com o planejamento estratégico da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, JOSÉ CARLOS E LAZARINI, LUIZ CARLOS. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas – Turnaround, a Verdadeira Destruição Criativa**, São Paulo: Editora Saraiva, 2009

AIDAR, MARCELO MARINHO; BRISOLA, ALBERTO BORGES; MOTTA, FERNANDO C. PRESTES; WOOD JR, THOMAZ. **Cultura Organizacional Brasileira**. In: WOOD JR, THOMAZ. **Mudança Organizacional**, 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000

FREITAS, ALEXANDRE BORGES DE. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. In: MOTTA, FERNANDO C. PRESTES E CALDAS, MIGUEL P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, 1ª Edição – Reimpressão 2012. São Paulo: Editora Atlas S.A

KERZNER, HAROLD. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas**, 1ª Edição. São Paulo: Artmed Editoras S.A., 2002

LIMA, SUZANA MARIA VALLE E BRESSAN, CYNDIA LAURA. **Mudança Organizacional: Uma Introdução**. In: Lima, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional – Teoria e Gestão**, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU **Administração de Projetos – Como Transformar Ideias em Resultados**, 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014

MOTTA, FERNANDO C. PRESTES E CALDAS, MIGUEL P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, 1ª Edição – Reimpressão 2012. São Paulo: Editora Atlas S.A

PMI, Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, 5ª Edição. EUA – Pensilvânia, Project Management Institute Inc., 2013

PORRAS, J. I. e ROBERTSON, J. **Organizational development: Theory, practice and research**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992

PRADO, DARCI. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações – Série Gerência de Projetos – Volume 1**, 5ª Edição. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008

PRADO, DARCI. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Série Gerência de Projetos – Volume 7**, 2ª Edição. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2010

RAJ, PAULO PAVARIN; BAUMOTTE, ANA CLAUDIA T.; FONSECA, DORIS PEREIRA D.; SILVA, LAURO H. DE CARVALHO M. **Gerenciamento de pessoas em projetos**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

SCHEIN, EDGAR H. **CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA**, 1ª EDIÇÃO. EDITORA ATLAS S.A., 2009

SOTILLE, MAURO A.; MENEZES, LUÍS CESAR DE M.; XAVIER, LUIZ FERNANDO DA S.; PEREIRA, MÁRIO LUIS S. **Gerenciamento do escopo em projetos**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

VALLE, ANDRÉ B.; SOARES, CARLOS A. P.; FONOCCHIO JR., JOSÉ; SILVA, LINCON DE S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013

WOOD JR, THOMAZ. **Mudança Organizacional**, 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000

XAVIER, CARLOS MAGNO DA S. **Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo do projeto**, 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2009

## 7. ANEXOS

### ANEXO A - Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial Modelo PRADO-MMGP do capítulo III

#### NIVEL 2 – CONHECIDO (iniciativas isoladas)

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

### **NIVEL 3 - PADRONIZADO**

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP, que está em uso. Suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Ambiente propício a mudança de cultura
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos
- Uso de baseline.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- ( ) a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- ( ) b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- (X) c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- ( ) d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- ( ) e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

#### **NIVEL 4 - GERENCIADO**

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

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

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade)  e). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

## **NIVEL 5 - OTIMIZADO**

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Com relação ao sistema informatizado:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

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