

Fatores contribuintes decisivos para maturidade em gerenciamento de projetos segundo um núcleo de especialistas: uma perspectiva pela análise de conteúdo

Critical contributor factors to project management maturity by a core of experts: a content analysis perspective

Factores decisivos contribuintes para la madurez en gestión de proyectos de acuerdo con un núcleo de expertos: una perspectiva por análisis de contenido

Carlos Augusto Barros Ribeiro

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. Especialista em Informática Biomédica pela UNICAMP. Professor do MBA em Gestão de Projetos da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, Brasil
carlosaugusto.ribeiro@gmail.com

Gerson Pech

Doutor em Física pelo Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas/CNPq, Rio de Janeiro, Brasil. Especialista em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor Associado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Professor do MBA em Gestão de Projetos da FGV, São Paulo, Brasil
gerson@pech.com.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 17.01.2015
Aprovado em 22.11.2016



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

Apesar do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GP) ter avançado nas últimas décadas, ainda resta investigar com maior profundidade quais os agentes prioritariamente responsáveis por ampliar a utilização de suas práticas. O objetivo deste estudo é identificar os fatores decisivos para o crescimento do nível de maturidade em GP segundo profissionais especializados. Realizamos entrevistas semiestruturadas com seis especialistas. As respostas foram tratadas pela técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011), compreendendo as seguintes etapas: definição prévia das categorias; codificação das entrevistas com recorte em frases/expressões; categorização e interpretação. Os fatores decisivos de maturidade em GP apontados neste estudo com maior intensidade, categorizados, foram: Pessoas: composição eficaz da equipe, liderança efetiva e habilidades comportamentais; Organização: cultura organizacional e patrocínio executivo; Processos e Tecnologia: metodologia, uso de melhores práticas e sistemas de apoio; Negócios e Clientes: melhoria da competitividade. Este estudo pode ajudar a traçar estratégias para aumentar o desempenho de GP nas organizações.

Palavras-chave: maturidade em gerenciamento de projetos; fatores contribuintes; análise de conteúdo.

Abstract

Despite the knowledge regarding project management (PM) having grown in the past few decades, a deeper investigation into what agents are mainly responsible for the broader use of its practices is still needed. The goal of this study is to identify the decisive factors for the growth of PM maturity per specialists. The answers were analyzed using the Bardin Content Analysis method, following these steps: previous definition of categories; interview codification with an emphasis on sentences/expressions; categorization and interpretation. The decisive factors for PM maturity more strongly answered were the following, split into categories: People: effective team composition, effective leadership and behavioral skills; Organization: organizational culture and executive sponsorship; Processes and Technology: methodology, use of best practices and support systems; Business and Clients: better competition. This study might help to develop strategies to increase PM performance on organizations.

Keywords: project management maturity; contributing factors; content analysis.

Resumen

Aunque el conocimiento de gestión de proyectos (GP) tiene avanzado en las últimas décadas, todavía hay que investigar con mayor profundidad cuales son los principales agentes responsables de la expansión del uso de sus prácticas. El objetivo de este estudio es identificar los factores clave para el crecimiento del nivel de madurez en la GP segundo los expertos profesionales. Realizamos entrevistas semiestruturadas con seis (6) expertos. Las respuestas fueron tratadas por la

Análisis de Contenido de Bardin, que comprende las siguientes etapas: definición previa de las categorías; codificación de las entrevistas con el recorte de frases/ expresiones; categorización e interpretación. Los factores decisivos de la madurez en GP indicados en este estudio con mayor intensidad, por categorías, fueron: Personas: Composición eficaz del equipo, liderazgo efectivo y habilidades de comportamiento; Organización: cultura de la organización y patrocinio ejecutivo; Procesos y Tecnología: metodología, uso de las mejores prácticas y sistemas de apoyo; Negocio y Clientes: mejora de la competitividad. Este estudio puede ayudar a diseñar estrategias para aumentar el rendimiento de la GP en las organizaciones.

Palabras clave: Madurez en gestión de proyectos; Factores contribuyentes; Análisis de contenido

1 Introdução

A necessidade de alcançar resultados com qualidade e fazer frente aos novos desafios econômicos tem levado várias organizações a aperfeiçoar os processos de gestão aplicados aos projetos que desenvolvem (Fernandes, Ward, & Araújo, 2015).

Assim, o desenvolvimento de métodos que facilitem a adoção do Gerenciamento de Projetos (GP) tem se mostrado relevante na área de administração, pois com essas práticas pode-se elevar a capacidade da organização em obter benefícios com a implantação do GP. Entretanto, as práticas de GP que fazem a diferença para a obtenção do sucesso dos projetos não vêm sendo as mais frequentemente usadas nas organizações (Papke-Shields, Beise, & Quan, 2010).

Vários estudos vêm sendo desenvolvidos buscando-se entender, sob diversas perspectivas, os resultados gerados pelo GP no contexto das organizações (McLeod, Doolin, MacDonell, 2012; Morris, 2013). Destacam-se aqui aqueles relacionados à Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MGP), que visam, essencialmente, investigar o quanto se encontram sistematizadas e institucionalizadas as boas práticas de planejamento e controle de empreendimentos (Berssaneti & Carvalho, 2015; Carvalho, Patah, & Souza Bido, 2015).

De fato, o processo de GP requer, segundo o PMI – Project Management Institute (PMI, 2013a), uma abordagem estruturada do projeto, englobando dez áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, aquisições, recursos humanos, comunicação, integração e partes interessadas. Entretanto, apesar do Guia PMBOK – Project Management Body of Knowledge (PMI, 2013a) – detalhar os processos para seu efetivo gerenciamento, ele não fornece os meios para que os projetos usem plenamente as “melhores práticas” e nem os parâmetros

prioritários para avaliar seu estágio de absorção pela organização (Carvalho, Rabechini, Pessôa, & Laurindo, 2005; Mullaly, 2014). Adiciona-se a isso que esforços de treinamento em GP e no desenvolvimento de capacidades em suas áreas específicas, exceto por alguns indicadores de prazo, ainda mostram efeitos fracos no desempenho dos projetos no Brasil (de Carvalho, Patah, & de Souza Bido, 2015). Dessa forma, surge uma lacuna, explorada neste estudo, relacionada a buscar quais os requisitos-chaves que os projetos devem atender para que sejam capazes de absorver e aplicar (i.e., aprimorando sua maturidade) efetivamente as boas práticas de GP.

O nível de integração das práticas de GP aos processos organizacionais, possibilitando que as organizações obtenham sucesso na implementação de suas estratégias, é chamado de grau de MGP (PMI, 2013b). Por isso, a MGP está significativamente relacionada aos vértices do triângulo de ferro (tempo, custo e desempenho técnico) de sucesso (Berssaneti & Carvalho, 2015).

Estudar esse tema e, especificamente, identificar os fatores contribuintes cruciais da MGP constitui o propósito desta pesquisa. A proposição básica deste estudo é de que há uma correlação entre a MGP e alguns elementos presentes no ambiente das organizações, na forma de fatores contribuintes, que podem determinar o aumento dos níveis de maturidade.

Este estudo identificou, por meio de entrevistas semiestruturadas, sob o olhar de docentes dos cursos de pós-graduação em GP, a relevância de diversos fatores contribuintes – pessoas, processos, tecnologia, clientes, negócios e organização – para elevar a MGP. Os professores foram escolhidos pela sua experiência docente e atuação no mercado corporativo. Assim, formou-se um núcleo de especialistas para que pudéssemos aplicar esta pesquisa. Contemplaram-se aqui as principais instituições de ensino do Rio de Janeiro que possuem cursos de pós-graduação em GP, em razão da quantidade de turmas ofertadas nos últimos 12 meses e ao conteúdo das disciplinas. São elas: FGV – Fundação Getúlio Vargas, IBMEC e PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Ou seja, utilizaram-se como unidades de análise os professores dos referidos cursos.

Evidentemente, os resultados desta pesquisa são restritos, do ponto de vista temporal, à percepção desse núcleo especializado no momento das entrevistas –

outubro de 2013. Outra restrição em relação aos resultados encontrados refere-se a termos utilizados como base, a concepção experimental proposta por Silveira (2008).

Este trabalho propõe-se a ser uma contribuição para elucidar quais são os fatores que podem ser considerados essenciais para aprimorar a eficiência e eficácia em GP e que, por isso, são decisivos para a MGP. Dessa forma, podem-se identificar oportunidades para a melhoria do desempenho de forma geral na organização e associar nossos resultados à investigação sobre o sucesso dos empreendimentos, tema recorrente na literatura sobre GP.

2 Referencial Teórico

2.1 Aspectos gerais

A evolução das organizações depende do gerenciamento dos seus projetos. Exemplo disso são as mudanças organizacionais que, em busca de vantagem competitiva, vêm sendo implementadas por projetos (Bouer & Carvalho, 2005).

Assim, o GP vem ampliando sua importância, seja pelo seu destaque como disciplina acadêmica, seja pela demanda empresarial. De fato, a necessidade cada vez maior de projetos de alta complexidade exige avanços gerenciais para que o sucesso possa ser alcançado. É o caso dos megaprojetos de infraestrutura que vêm sendo desenvolvidos nacionalmente e que possuem enorme complexidade técnica, demandando altos investimentos.

Entretanto, a literatura nessa área não tem acompanhado a prática. Boa parte da pesquisa acadêmica fundamenta-se nas “melhores práticas” de GP. Muitos textos são baseados apenas no *trade-off* entre escopo, tempo e custo. A maioria tem como base o *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, ou outros documentos similares, que refletem um enfoque baseado na racionalização de procedimentos (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006; Serra, Maccari, Ferreira, Almeida, & Serra, 2012).

Estudo sobre a produção científica brasileira em GP revelou um aumento significativo na produção entre 1997 e 2006, que passou de nove para 55 artigos publicados, demonstrando um aumento do interesse nessa área (Serra et al., 2012). Um levantamento mais recente da produção nacional referente à primeira década do séc. XXI verificou que, apesar do aumento na produção de artigos na área, ela ainda é baixa, bastante dispersa em temas e centros acadêmicos e que, por isso,

inexistem linhas de pesquisa específicas consolidadas (Rego & Irigaray, 2011). Esse fato contrasta com o progresso de GP nas organizações contemporâneas. Um fato marcante sobre a produção acadêmica dessa área é que novos temas em GP começaram a ganhar relevância nos últimos anos, entre eles, o comportamento das equipes de projetos e a MGP (Santos & Piscopo, 2013). Como veremos adiante, esses dois temas irão se revelar complementares segundo o resultado desta pesquisa.

2.2 Maturidade em GP

No final da década de 80, Humprey, Kitson e Kasse (1989) elaboraram um modelo para MGP cujos níveis refletiam principalmente atitudes gerenciais empregadas em projetos de tecnologia da informação. Depois disso, os estudos sobre MGP se tornaram cada vez mais abrangentes e, atualmente, entendemos que o nível de maturidade de uma organização é capaz de revelar informações globais acerca de todos os processos organizacionais relacionados com o GP (Brookes, Butler, Dey, & Clark, 2014). Sendo assim, a MGP contribui para a própria aprendizagem e sustentabilidade organizacional, podendo ser decorrência do desenvolvimento de certas competências em GP (Rabechini & Pessôa, 2005).

Parece haver consenso entre pesquisadores que a justificativa para ampliar as pesquisas em GP seja a identificação de variáveis que podem levar os projetos ao sucesso. Uma das linhas de pesquisa desenvolvida relaciona-se a modelos e métodos bem-sucedidos de GP, também denominados por modelos de referência em GP, bem como ao estudo de modelos úteis de MGP (Berssaneti, Carvalho, & Muscat, 2012). Esses autores identificaram dois conjuntos básicos de pesquisa na área: (i) estudos que descrevem e ilustram a implantação dos modelos de maturidade pré-existent em organizações; e (ii) análises da relação entre a adoção dos modelos de referência e a obtenção de melhores resultados. Isso demonstra a tendência de examinar a correlação entre GP e resultados organizacionais obtidos.

De forma geral, modelos de MGP buscam estabelecer uma visão holística sobre os processos, auxiliando pesquisadores, gestores e a alta administração de uma organização na aferição e na comparação do desempenho de seus projetos às melhores práticas, por meio de um processo contínuo de melhoria dos resultados

(Rabechini & Pessôa, 2005). Os modelos que seguem sintetizam o estágio atual da área.

Project Management Process Maturity (PM)²

O (PM)² é o modelo de maturidade proposto por Kwak e Ibbs (2002) e deriva das teorias do gerenciamento da qualidade, especificamente do modelo de estágios incrementais de melhoria contínua de Deming (1990). Evidentemente, de uma forma ou de outra, todos os modelos de maturidade utilizam o conceito PDCA para descrever seus níveis. Esse modelo possui 5 níveis: Ad hoc, Planejado, Gerenciado ao Nível do Projeto, Integrado/Gerenciado no Nível Corporativo e Aprendizado Contínuo, que procuram retratar uma escala crescente.

Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)

Proposto por Kerzner (2005), o KPMMM tem estrutura semelhante à proposta dos modelos do SEI (Software Engineering Institute), em que a maturidade é escalonada, da mesma forma que o modelo anterior, em cinco níveis: Linguagem Comum, Processos Comuns, Metodologia Singular, *Benchmarking* e Melhoria Contínua. A Tabela 1 apresenta as características principais desse modelo.

Tabela 1

Resumo das Principais Características do Modelo de Kerzner

Nível	Características
Linguagem Comum	Ausência de suporte da gerência; presença de “ilhas” de interesse; percepção baixa dos benefícios das boas práticas; decisões sem critérios; e pouco treinamento.
Processos Comuns	Obtenção de alguns benefícios no uso de boas práticas; existência de apoio às práticas de GP; reutilização das práticas de sucesso; maior abrangência na avaliação dos fatores de sucesso; e desenvolvimento da formação em GP.
Metodologia Singular	Integração de processos de GP numa metodologia única e singular; suporte gerencial às iniciativas em GP; surgimento de uma cultura de trabalho cooperativo; e início do gerenciamento informal dos empreendimentos.
Benchmarking	Estabelecimento do PMO, dedicado ao desenvolvimento e melhoramento do processo de GP; e uso do <i>benchmarking</i> , qualitativo e quantitativo como ferramenta de melhoria contínua dos processos.
Melhoria Contínua	Existência de cultura de lições aprendidas na organização, com a transferência de conhecimento entre projetos; desenvolvimento de programas de capacitação para gerentes de projeto; e percepção de que o planejamento estratégico para projetos é um esforço contínuo nas organizações.

Fonte: Kerzner (2005); Rabechini e Pessôa (2005). Adaptado pelos autores.

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™)

O programa *OPM3™* (PMI, 2013b) foi criado no âmbito do Comitê de Normas e Padrões do PMI, durante a conferência anual de 1988. O *OPM3™* origina-se do resultado de diversas pesquisas sobre melhores práticas em GP, de diversos países. Leva em conta as competências específicas em GP, resultados que indicam ou não a existência dessas capacidades e a medida do seu desempenho (Schlichter, 2001).

O *OPM3™* está apoiado em três pilares que se relacionam de modo sequencial: **Conhecimento**, que descreve os conceitos do *OPM3™*, abordando o GP nas organizações e a sua maturidade; **Avaliação**, que consiste de questionário que permite que as organizações promovam sua auto avaliação e, por fim, no **Aperfeiçoamento** apoiado por um banco de dados contendo a descrição das melhores práticas, que permitirão que a organização avance.

Em sua terceira edição, de 2013, o *OPM3™* constituiu-se de 214 questões, abordando uma visão ampla sobre a maturidade no universo de GP da organização.

Outras perguntas, constantes do total de 500 questões formuladas, perpassam pelo universo de gerenciamento de programas e portfólios da organização. O resultado é apresentado na forma de um indicador numérico e um gráfico, gerado pelo próprio sistema automatizado de coleta de dados.

O Modelo Prado de Maturidade em GP

Proposto por Darci Prado, o Modelo de MGP (MMGP) é resultado da experiência do autor como consultor, ao longo de 30 anos, em vários projetos (Prado, 2008). Esse modelo possui cinco dimensões: conhecimento em GP; utilização de metodologias; informatização; relacionamentos humanos; estrutura organizacional e; alinhamento com os negócios.

A versão atual do MMGP propõe cinco níveis de maturidade: Inicial, Processos Conhecidos (Linguagem Comum); Processos Padronizados; Processos Gerenciados

e Processos Otimizados. A seguir, apresentam-se, na Tabela 2, de forma resumida, as características de cada um dos níveis de maturidade propostos.

Tabela 2

Níveis de Maturidade do Modelo Prado e suas Características

Nível	Principais Características
Inicial ou Embrionário	Projetos são conduzidos por esforços individuais. Planejamento e controle são incipientes. São altas as chances de insucessos.
Conhecido	Começam investimentos em GP na forma de capacitação e pela aquisição de ferramentas básicas de software de uso restrito. Caracterizado por iniciativas isoladas de padrão.
Definido ou Padronizado	Fase em que se observa uma padronização dos procedimentos. Planejamento e controle partem de uma metodologia comum e seu uso, de forma repetida, o faz cada vez melhor. Assim, resultados positivos começam a ser demonstrados.
Gerenciado	Os processos de GP já se encontram consolidados, dispondo-se de um banco de dados, com indicadores de desempenho. Momento da mudança na organização, na direção matricial ou por projeto. A utilização de uma abordagem consistente de GP é considerada como fator crítico de sucesso.
Otimizado	Uso otimizado das práticas gerenciais, com melhoria de desempenho geral do projeto. O sucesso se dá em níveis elevados e proporciona confiança e aceitação de desafios pela equipe, mesmo àqueles com elevados níveis de risco. Consolidação do Escritório de GP.

Fonte: Prado (2008). Adaptado pelos autores.

O Modelo de Maturidade e Competências em GP

O modelo de maturidade proposto por Rabechini e Pessôa (2005) decorreu de um estudo de múltiplos casos em três empresas de diferentes setores. Visando determinar as competências necessárias para o alcance da MGP, o autor propôs um modelo com três pilares: estratégia, processos e efetivação da mudança. O primeiro refere-se às diretrizes estratégicas em relação ao desenvolvimento do GP na organização. Uma dessas diretrizes é a própria implantação de um escritório de GP, responsável pela gestão de projetos; pela carreira do gerente de projeto; pelo desenvolvimento das equipes de projetos e pela carteira dos projetos da organização. O segundo pilar refere-se às funções do GP na organização. Nele, encontramos a metodologia corporativa de GP, bem como os demais elementos de suporte às estratégias organizacionais. O terceiro pilar caracteriza-se por elementos presentes no processo de mudança organizacional que geram os indicadores de

desempenho que permitirão a análise transversal proposta pelo modelo. A principal perspectiva explorada nesse modelo é que as competências em GP formam a base para institucionalizar as boas práticas e, conseqüentemente, o desenvolvimento da maturidade.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Riscos em Projetos

Concluindo esta seção do referencial teórico, não se pode deixar de mencionar o quanto a MGP é dependente da maturidade em gerenciamento de riscos do projeto. Riscos são inerentes à natureza de qualquer empreendimento.

Assim, a forma como devem ser tratados, ao longo do ciclo de vida dos projetos, deve ser objeto de preocupação constante das organizações. Ou seja, elevar os níveis de MGP requer saber lidar com as ameaças e oportunidades de um projeto.

Nesse sentido, foram elaborados alguns guias de gerenciamento de riscos fundamentais para estabelecer, de forma estruturada, a aplicação de processos para o seu controle. O PMBOK (cap. 11), complementado pelo *Practice Standard for Project Risk Management* (PMI, 2009), além do *Project Risk Analysis and Management – PRAM* (Chapman, 1997), da *Association for Project Management – APM*, cumprem esse papel. Com base nesses modelos, Pech e Ribeiro (2013) desenvolveram um trabalho em que expõem as principais lacunas existentes na área, mostrando o que pode ser feito para tornar mais eficaz a Gestão de Riscos e, com isso, desenvolver sua maturidade.

Dessa forma, a demanda por melhores práticas em gerenciamento de riscos inspirou vários autores na proposição de Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Riscos (Hartono, Wijaya, & Arini, 2014). É o caso, por exemplo, do *Risk Maturity Model – RMM* (Hillson, 1997) que trata do processo evolutivo em quatro níveis. A Tabela 3 apresenta as características dos níveis propostos pelo RMM.

Tabela 3
Os Quatro Níveis do Modelo de Maturidade de Riscos

Níveis	Características
Simple	Processos repetitivos e reativos. Pouca ênfase nas lições aprendidas de outros projetos, no sentido de melhorar o gerenciamento das incertezas.
Principiante	Processos de gerenciamento das incertezas implementados em pequenos grupos, ainda informalmente alocados. Não se

Normalizado	percebe ainda a existência de um processo definido. Existência de um processo definido para a gestão de riscos, que é disseminado por toda a organização. Os benefícios gerados já são entendidos e percebidos.
Natural	A organização já se beneficia de uma cultura de gerenciamento de riscos, que se mostra presente em todas as fases do empreendimento. O foco da incerteza desloca-se para oportunidades que geram valor agregado ao negócio.

Fonte: Hillson (1997). Adaptado pelos autores.

2.3 Análise Comparativa entre os Modelos

Os modelos anteriormente apresentados descrevem características do processo gerencial dos empreendimentos relacionadas à aquisição de determinadas competências que, adquiridas de forma gradual, remetem à existência de níveis de MGP. Para uma análise comparativa, apresentamos na Tabela 4 a origem e as características principais de cada um dos modelos.

Segundo Carvalho et al. (2005), pode-se observar uma complementariedade entre os modelos OPM3 e KPMMM em termos dos resultados do diagnóstico de maturidade. Entretanto, como destacam os autores, existe certa carência no tocante à avaliação de competências, bem como dos recursos a serem buscados pelas organizações, seja na perspectiva do indivíduo, das equipes ou mesmo da própria organização.

O OPM3 apresenta, também, a avaliação da maturidade na perspectiva dos programas e portfólios da organização. Esta abordagem, conforme destaca Guedes (2012), “parece evitar uma possível simplificação da realidade” dos projetos do mundo real. Sua principal desvantagem, entretanto, é sua aplicação aos casos reais, pois é grande o número de quesitos para avaliação, identificados por 500 questões.

O modelo MMGP (Prado, 2008) apresenta, comparativamente aos demais, a vantagem de a avaliação ser efetuada por meio de um questionário reduzido. Esse modelo explora, principalmente, os facilitadores organizacionais de GP (Guedes, 2012).

O Modelo de Competências e MGP (Rabechini & Pessôa, 2005), se destaca pela originalidade, no sentido de avaliar não apenas a maturidade dos processos gerenciais, mas as competências, existentes ou não, da organização, como um todo.

Nesse aspecto, ele passa de mero instrumento de diagnóstico da maturidade organizacional, para um instrumento auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento das práticas gerenciais de uma organização. Não se pode deixar de destacar que

esse modelo ainda tem seu foco de análise voltado para a avaliação da contribuição relativa dos projetos na busca pelos objetivos estratégicos da organização.

Percebe-se, por fim, uma nítida influência do modelo de competências e maturidade de Rabechini e Pessoa (2005) sobre os estudos desenvolvidos por Silveira (2008), que serve de base conceitual para a condução deste estudo.

Ressalva-se, entretanto, que esta análise não pretende, de modo algum, exaurir a problemática em torno do tema MGP, e muito menos apontar para o melhor ou o pior dos modelos tratados. Trata-se de um tema em aberto, para o qual ainda deverão contribuir diversos estudos acadêmicos.

Tabela 4
Comparação entre os modelos de maturidade

Modelo	Origem	Características Principais
(PM) ²	Modelos de Qualidade (PDCA); estrutura de níveis do SEI-CMMI.	<ul style="list-style-type: none"> • Aferição incremental da eficiência do processo; • Composto de cinco níveis de maturidade; • Orientação a indicadores do projeto.
KPMMM	Estrutura de áreas do PMBOK; estrutura de níveis do SEI-CMMI.	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia padronizada e repetitiva objetivando sucesso • Possibilidade de sobreposição de níveis; • Referência à tolerância aos riscos; • Identificação das forças motrizes que conduzem à MGP.
OPM3	PMI; Melhores práticas de GP.	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta com indicadores do processo; • Inclui projeto, programas e portfólio; • Ligação entre planejamento estratégico e execução dos projetos; • É conduzida por ciclos de melhoria contínua.
Modelo Prado	Resultado da experiência do autor em consultorias; avaliação de projetos setoriais; níveis seguem o SEI-CMMI.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza cinco níveis de maturidade; • Modelo simples utilizando um questionário de 40 perguntas para avaliação.
Maturidade e Competências	Competências em GP.	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre os indivíduos, equipes e a organização com a estratégia, os processos e as mudanças efetivas na empresa.
Gerenciamento de Riscos	Modelo de Maturidade de Gestão de Riscos desenvolvido por Hillson (1997).	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende quatro níveis de maturidade em Gerenciamento de Riscos; • Avaliação qualitativa através de um questionário escalonado de cada uma das categorias de risco; • Gestão eficaz de riscos.

Fonte: elaborado pelos autores

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Delineamento do estudo

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2010), esta pesquisa enquadra-se, quanto à finalidade, como explicativa, pois visa ampliar o conhecimento sobre a MGP nas organizações. Quanto aos meios utilizados para implementação, foi adotado o estudo de caso, pois tem por objeto a visão de um grupamento específico (Vergara, 2010; Yin, 2010). De cunho qualitativo, esta pesquisa buscou, por meio de entrevistas semiestruturadas, compreender quais os fatores decisivos para elevar a MGP de uma organização. Neste trabalho, partiu-se dos fatores contribuintes da MGP identificados por Silveira (2008), base do questionário do estudo.

Como uma abordagem complementar ao trabalho que lhe serviu de base, esta pesquisa visou explorar as respostas dos entrevistados, para além do discurso explícito. Para tanto, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin (2011), uma técnica de análise das comunicações que envolve procedimentos sistemáticos que permitem explorar e descrever o conteúdo das mensagens contidas nas respostas dos entrevistados, possibilitando uma compreensão ampla do fenômeno estudado.

3.2 Participantes do estudo

Participaram desta pesquisa professores de Instituições de Ensino Superior – IES, do Rio de Janeiro, que oferecem regularmente o curso de Pós-Graduação Lato-Senso em GP. Foram pré-selecionadas para participar do estudo a Fundação Getúlio Vargas - FGV, o IBMEC e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, em função do número de turmas oferecidas no ano-base de 2012.

Para a seleção dos professores entrevistados, foi realizada uma análise do Currículo Lattes dos professores dessas IES, adotando-se como critério a afinidade do profissional à temática MGP, seja pelo exercício da atividade acadêmica de ensino e pesquisa, seja pelo exercício de atividade profissional. Portanto, os professores foram selecionados de forma não probabilística, utilizando-se uma seleção intencional das unidades de análise do estudo.

Para a realização da pesquisa, seis professores foram selecionados. Destes, todos professores do MBA em GP, três eram professores que atuavam predominantemente na FGV, dois no IBMEC e um tinha sua origem acadêmica na PUC-Rio. O perfil resumido e elaborado de forma a não revelar a identidade de cada entrevistado segue abaixo:

E1 – Profissional da educação e consultor sênior de mercado há cerca de 20 anos. Além de atuar na pós-graduação, como professor e coordenador, é um profissional com forte atuação no ramo de consultoria, com larga experiência em organizações públicas e privadas. Doutor em Administração, Mestre em Sistemas de Gestão, é autor de vários livros em GP.

E2 – Profissional da área de educação superior, Mestre e Doutor em Ciências, com 24 anos de experiência no ensino de graduação e pós-graduação. Com igual experiência na área de gestão, atuou na área pública e, hoje em dia, é professor e pesquisador em programas de pós-graduação em GP. Dedicado, em particular, à área de gerenciamento de riscos em projetos, é autor de vários artigos, atua como consultor em diversos projetos de alta complexidade, sobretudo no segmento de óleo e gás.

E3 – Mestre em Engenharia Industrial e Telecomunicações, com experiência na área de educação, atuando como professor regular do ensino superior em uma das IES abordadas nesta pesquisa, há mais de 20 anos. Especialista em desenvolvimento gerencial, tem longa trajetória empresarial, e em seu currículo profissional consta também um número expressivo de apresentações técnicas em GP, em congressos e seminários técnicos. É autor de diversos livros na área de GP.

E4 – Doutor em Engenharia e Mestre em Administração de Empresas, atua como professor em diversos programas de pós-graduação em GP. Consultor associado de uma das mais tradicionais empresas de consultoria, é especialista na implantação de metodologias e escritórios de GP e em avaliação de maturidade organizacional, com atuação nos segmentos de telecomunicações, tecnologia da informação, petróleo, siderurgia e mineração, entre outros.

E5 – Profissional de longa experiência em projetos de grande porte e de alta complexidade, tendo atuado em projetos tanto no Brasil quanto no exterior. Engenheiro por formação, com Mestrado na mesma área, já atuou em diversos projetos de segmentos como indústria aeroespacial, telecomunicações, óleo e gás.

Profissional extremamente demandado pelo mercado, tem pouca dedicação à atividade acadêmica sendo, entretanto, professor de um dos programas de pós-graduação considerados neste estudo. Com um olhar bastante diferenciado dos demais professores, dada sua enorme experiência profissional em projetos de alta criticidade, contribuiu para este estudo com um olhar mais pragmático.

E6 – Doutor em Administração, Mestre em Sistemas de Gestão e especialista em Tecnologia da Informação, atua, há mais de 15 anos, na direção e em GP em empresas nacionais e multinacionais. Certificado Project Management Professional, além de possuir credenciais profissionais pela Microsoft para uso e capacitação em ferramentas de apoio à gestão de projetos. Atua como professor em cursos de capacitação em GP, Programa e Portfólio, Project Management Office, Preparatórios para Certificação PMP, Preparatórios para Certificação Microsoft Project, da Microsoft, através de importante organização de treinamento internacional, bem como nos programas de pós-graduação em duas IES tratadas neste estudo. É autor de artigos e livros na área de GP e Programas e Portfólios.

Para a obtenção das respostas dos entrevistados, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas, permitindo ao entrevistado manifestar seu ponto de vista da forma mais ampla possível.

3.3 O instrumento de pesquisa

Como já mencionado, utiliza-se aqui o estudo de Silveira (2008), com prévia autorização do autor. Algumas adaptações foram feitas, especialmente em relação ao universo pesquisado e ao método de investigação utilizado. O estudo original relacionou o nível de maturidade a diversos fatores contribuintes. Silveira (2008) buscou também encontrar evidências da influência deste relacionamento conforme o tipo de organização, porte, segmento econômico em que atuavam, entre outras questões, como variáveis moderadoras.

Dessa forma, o instrumento para levantamento das percepções acerca dos fatores contribuintes foi elaborado, constituindo-se de um roteiro de entrevistas composto por seis questões fundamentais do estudo, cada uma delas relacionada a um dos fatores contribuintes indicados por Silveira (2008). Um resumo das categorias adotadas neste estudo é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Descrição das Categorias e Subcategorias da Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Descrição
Pessoas e Equipe	Equipe	Aspectos relacionados a pessoas, tais como envolvimento, participação e integração dos membros das equipes. Contempla a seleção e recrutamento, na perspectiva de obter-se uma composição criteriosa das equipes, indispensáveis para atingir-se a plena MGP.
Gerente de Projetos	Competência	Conhecimento, habilidade e atitudes do gerente de projetos, para que exerça liderança efetiva, bem como as certificações específicas do mercado.
	Certificações	
	Liderança	
Organização	Estrutura Organizacional	Existência de estrutura adequada na organização, como facilitador ao GP. Existência de um Escritório de Projetos consolidando e disseminando metodologias. Relaciona-se com o apoio político de um patrocinador executivo com forte influência na organização.
	Cultura	
	Patrocínio Executivo	
Processos e Ferramentas	Metodologia de GP	Existência de um Escritório de Projetos que dissemine o uso de metodologia formal, consolidando o uso consistente de melhores práticas, apoiado por sistemas de informação que possibilitem a geração de informação de qualidade, indispensáveis ao planejamento e ao controle dos empreendimentos, viabilizando a sua efetiva gestão.
	Melhores Práticas	
	Indicadores de Desempenho	
	Ferramentas e Sistemas de Informação	
	Escritório de Projetos	
	Tomada de Decisões	
Negócios	Entrega de Resultados	Aspectos relativos à competitividade dos negócios e à liderança no mercado, oriundo de projetos consistentes, que assegurem a entrega de seus resultados, maximizando o retorno sobre o capital investido, minimizando, por outro lado, a exposição dos empreendimentos aos riscos negativos, bem como, por meio de uma gestão estruturada, ofereçam condições para o aproveitamento das oportunidades que surgirem ao longo da execução dos projetos.
	Vantagem Competitiva	
	Agregação de Valor	
Clientes	Relacionamento Cliente-Equipe	Envolvimento dos clientes com a equipe de projetos, por meio de participação efetiva, para criação de condições para a melhor condução do projeto, permitindo à equipe de gerenciamento, de forma semelhante, o monitoramento da satisfação do cliente.
	Monitoramento da Satisfação	

Fonte: Silveira (2008). Adaptado pelos autores.

3.4 Validação Semântica

Elaborado o questionário, ele foi aplicado a dois professores, escolhidos ao acaso, independentemente de sua afinidade ao tema MGP. O propósito desta etapa foi verificar se as perguntas fundamentais que orientariam as entrevistas encontravam-se semanticamente adequadas, ou seja, se eram claras em seus objetivos e perfeitamente entendíveis pelos entrevistados.

Após concluir-se que não havia nenhum ajuste a ser feito, foram agendadas as entrevistas, cujas respostas e seus desdobramentos foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas, visando sua análise.

3.5 Plano de Análise

Concluída a etapa de entrevistas, as informações obtidas foram analisadas, utilizando o conjunto de técnicas da Análise de Conteúdo, conforme o modelo de Bardin (2011), que considera a aplicação desta técnica envolvendo atividades de pré-análise, de descrições analíticas das entrevistas e de interpretação investigativa dos resultados. Na pré-análise é comum a organização geral do estudo, desde a elaboração do projeto, levantamento de material bibliográfico de suporte, até o conjunto de dados a ser analisado. Esta etapa é denominada de “leitura flutuante”, o que permite determinar três pontos fundamentais: a formulação dos objetivos da pesquisa, suas hipóteses amplas e a determinação do corpus da investigação. Na pesquisa corrente, para a aplicação da Análise de Conteúdo e o alcance dos objetivos propostos por Bardin (2011), foram executados os seguintes passos (Figura 1):

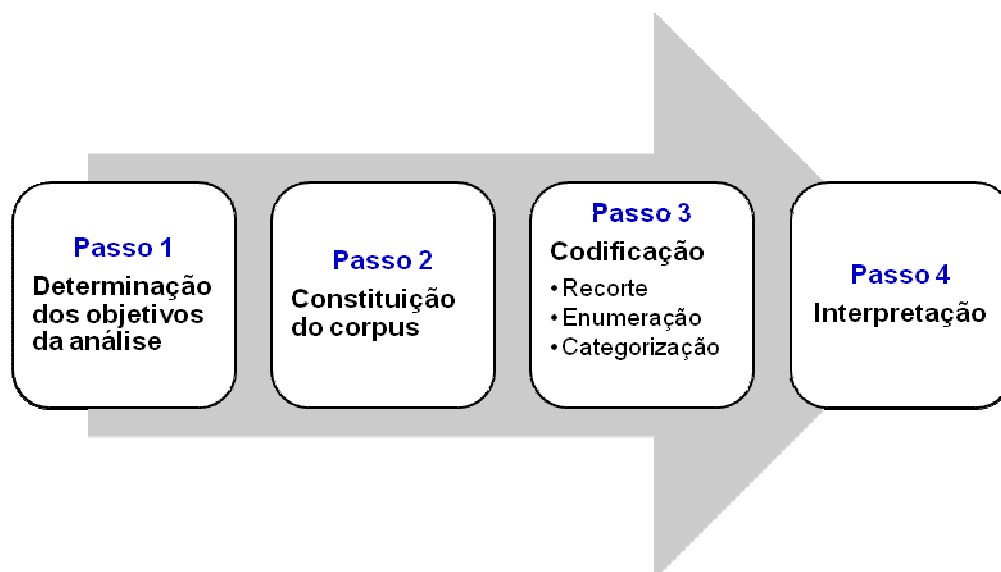


Figura 1

Procedimento metodológico da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

Passo 1: Determinação dos objetivos da análise – formulação das perguntas constituintes do roteiro de entrevistas;

Passo 2: Constituição do corpus – transcrição em arquivos digitais das perguntas formuladas a cada um dos entrevistados e das respostas obtidas. A Análise de Conteúdo neste estudo foi procedida, conforme prescreve Bardin (2011), sem considerar as perguntas, e adotando-se formulação *a priori* das categorias, com base no estudo de Silveira (2008);

Passo 3: Codificação – transformação dos dados brutos da pesquisa, de acordo com regras definidas, em uma representação estruturada do seu conteúdo, realizada em três etapas: Recorte, que corresponde à escolha das unidades de contexto elementar (UCE); Enumeração, em que se aplicam as regras de contagem e de classificação e; Categorização, em que se agrupam as UCES, enquadrando-as nas categorias. Nesta pesquisa, conduzimos esta etapa da seguinte maneira:

Recorte – escolha das UCES. No presente estudo optou-se, preferencialmente, por utilizar frases inteiras, minimizando dúvidas em relação ao seu significado, mas algumas palavras e expressões com sentido claro também foram usadas. Exemplo: Em uma resposta a respeito de equipes de projeto, E1 respondeu que: *as equipes devem ser heterogêneas e*

multidisciplinares. Assim, essa frase foi recortada e transformada em uma UCE. Outros exemplos de UCEs serão relatadas da Seção 4.

Enumeração – formulação das regras de contagem. É necessário definir quais os parâmetros e os critérios que serão usados para investigar a relevância de cada fator que está sendo pesquisado. A presença de elementos ou unidades de registros (palavras, temas ou outras unidades) pode mostrar que um fator é significativo ou, ao contrário, mostrar que se trata de um fator sem importância. Parâmetros cruciais nesse processo são a frequência em que aparece a unidade de registro e a intensidade medida através dos tempos verbais, advérbios e adjetivos.

Categorização – atribuição de significado às mensagens, estabelecendo a categoria e subcategoria para cada UCE. De fato, as subcategorias e categorias são os termos-chave da Análise de Conteúdo que denotam a significação central do conceito que se quer apreender. Na Seção 6 apresentaremos as UCEs categorizadas desta pesquisa.

Passo 4: Interpretação – a etapa de interpretação a que se refere esta parte da pesquisa tem a finalidade de investigar o nível de recorrência e a intensidade de cada UCE categorizada, aplicando-se as regras estabelecidas na etapa de codificação para poder entender a importância de cada categoria e subcategoria estudada. Dessa forma, foi possível chegar aos resultados que serão apresentados na Seção 4. Com efeito, tanto a reflexão quanto a intuição do pesquisador debruçado sobre o material coletado das entrevistas podem estabelecer relações e consequente aprofundamento das ideias, proporcionando uma leitura estruturada dos dados da pesquisa (Rocha, Albuquerque, Marcelino, Dias, & Pinheiro, 2008; Triviños, 2006).

4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa foram obtidos seguindo-se o procedimento metodológico desenvolvido na Seção 3. Concluídas as entrevistas, foram efetuados os recortes para obter as UCEs empregadas neste estudo (Passo 3). Depois disso, as UCE's foram classificadas de acordo com as categorias e subcategorias de estudo apresentadas na Tabela 5. Por exemplo, foram incluídas na subcategoria

Composição das Equipes, cuja categoria é Equipes de Projetos, as seguintes UCEs: ... *experiência prévia em outros projetos; ... pessoas tendem a contribuir de forma diferente; e ... deve-se levar em conta o perfil psicológico*. Por outro lado, as expressões: ... *o sponsor é fator crítico de sucesso; ... sponsor forte, maiores chances de sucesso e; ... o sponsor é um fator decisivo* fizeram parte da subcategoria Patrocínio Executivo, associada a categoria Organização.

A ênfase manifestada pelos entrevistados a cada uma dessas expressões e a quantidade de vezes em que elas foram mencionadas nas entrevistas foram os critérios utilizados para a determinação da importância dos fatores contribuintes de MGP, conforme a etapa de Enumeração mencionada na Subseção 3.5.

A síntese da contribuição para os fatores analisados é apresentada nas Tabelas de 6 a 9, em que a importância de cada fator é definida de acordo com os seguintes parâmetros:

D	→	Decisivo
MI	→	Muito Importante
I	→	Importante
PI	→	Pouco Importante
SR	→	Sem Relevância

A Tabela 6 apresenta o resultado para os fatores Equipes e Gerente de Projetos. No caso Equipes, o aspecto 'decisivo' para a MGP é a sua composição. A pesquisa demonstrou, através da incidência de expressões e de suas magnitudes, que a composição da equipe é decisiva para o amadurecimento em GP. As expressões usadas pelos entrevistados incluem: *equipes heterogêneas e complementares entre si, capacidade técnica e de gestão do empreendimento, diversidade na composição da equipe, experiência prévia em outros projetos, contribuições de forma diferente, levar em conta o perfil psicológico na formação da equipe*.

Especificamente, o entrevistado E1, argumentou que: *“Pessoas tendem a contribuir de formas diferentes.... É importante que se tenham bons executores bons planejadores ... de forma que cada um possa contribuir de forma única, mas ao mesmo tempo de forma sinérgica para o sucesso do projeto”*.

A propósito das habilidades requeridas, aspecto considerado ‘muito importante’ no estabelecimento dos times de projetos (Tabela 6), foi possível concluir que devem ser levados em conta aspectos técnicos de GP e da área específica do projeto, bem como habilidades comportamentais, um elemento destacado nas entrevistas. Outras características, tais como *capacidade de trabalho em equipe, cooperação mútua e habilidades para solucionar conflitos* constam, de modo significativo, das respostas dos entrevistados. Importante acrescentar, conforme vemos na Tabela 6, que a motivação não foi apontada como aspecto ‘decisivo’. Talvez isso esteja indicando que em ambientes mais profissionalizados, ou mais maduros, essa característica seja um aspecto secundário e que venha como consequência de outras questões fundamentais.

A Tabela 6 apresenta, também, os resultados para o fator Gerente de Projetos. Nesse caso, as menções mais enfáticas foram relativas à liderança efetiva do gerente de projetos e suas habilidades comportamentais. Algumas expressões usadas para caracterizar a liderança efetiva foram as seguintes: *sem ela o projeto é um barco à deriva, é um fator decisivo, nada mais verdadeiro do que a liderança efetiva e, é uma das principais habilidades do gerente de projetos*. Destacaram-se as habilidades de comunicação, negociação e a aptidão para a tomada de decisão. Segundo o entrevistado E2, a liderança efetiva é *“Um fator decisivo já que, de forma espontânea, os processos de GP não serão seguidos”*.

A liderança técnica foi indicada como ‘importante’ em projetos de menor porte, onde existe maior proximidade entre equipe e gerente. Em grandes empreendimentos, preponderou uma abordagem estratégica da gestão, indicando a necessidade de grande proximidade, ou maior articulação, com a alta hierarquia da empresa. As certificações em GP foram pouco defendidas.

Ou seja, a liderança implicando em resultados é, segundo este estudo, aquilo que verdadeiramente faz a diferença, quando se trata de Pessoas e Equipes.

Tabela 6
Resultados: Fator Pessoas em Projetos

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		D	MI	I	PI	SR
Equipes de	Composição de Equipes	✓				

Projetos	Conhecimentos, habilidades e competências		✓			
	Motivação, comprometimento e envolvimento				✓	
Gerente de Projetos	Liderança efetiva	✓				
	Liderança técnica			✓		
	Especialista			✓		
	Habilidades comportamentais	✓				
	Certificações					✓

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 7 trata do fator Organização. Pode-se concluir, por meio da análise das respostas dos entrevistados, que Cultura Organizacional e Patrocínio Executivo são decisivos. A pesquisa revelou, ainda, a forte dependência entre o ambiente organizacional e a disseminação da MGP. Em relação à Cultura Organizacional, algumas frases empregadas pelos entrevistados mostraram o quanto essa característica é marcante. São elas: *“a cultura e o ambiente propiciam que as equipes “respirem” gerência de projetos, é o aspecto prioritário e o mais complexo e, é conhecimento útil no processo de mudanças”*.

O entrevistado E4 apontou assim a importância da cultura dentro da organização: *“Cultura em GP valoriza a atuação do Gerente de Projetos que recebe, por delegação de competência, a autoridade necessária para a plena atuação das equipes”*. Esse forte vínculo entre Cultura e MGP precisa ser entendido por todas as empresas que desejam crescer.

No caso do suporte executivo, um dos entrevistados atribuiu a ele o papel de quem fornece o suporte ideológico e político ao projeto. O entrevistado E2 resumiu muito bem a ligação entre o patrocínio e a eficácia dos processos de GP, quando afirmou que: *“Quando os patrocinadores são fracos, dificilmente os processos de GP são aplicados de forma eficaz”*.

Embora reconhecido como muito importante, o Escritório de Projetos não foi apontado como decisivo. Percebeu-se que seu papel é o de proporcionar facilidades aos projetos, e não um fim em si próprio, a partir do qual se possa melhorar a capacidade dos processos de GP. Ainda de modo mais sintomático, percebeu-se que estruturas matriciais, em geral, apontadas como determinantes para o sucesso

da adoção da lógica de projetos pelas organizações, não constituem, na avaliação dos entrevistados, tópico decisivo. Ou seja, para a empresa melhorar seus processos, precisa de atitudes que partam de sua alta hierarquia.

Tabela 7

Resultados: Fator Organização

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		D	MI	I	PI	SR
Organização	Cultura Organizacional	✓				
	Estruturas Organizacionais				✓	
	Escritórios de Projetos		✓			
	Patrocínio Executivo	✓				

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 8 apresentamos a síntese das análises das respostas dos entrevistados em relação aos fatores Processos e Tecnologia. Em função das respostas obtidas, os dois fatores foram fundidos numa única categoria de análise, para dar conta dos recursos organizacionais utilizados no GP. Um dos itens considerado decisivo foi Metodologias de GP adequadas ao tipo de negócio e projeto. O entrevistado E5 afirmou: *“Isto é comprovado pelas pesquisas, pois empresas mais maduras que se apoiam em metodologias adequadas para condução dos seus empreendimentos conseguem maiores taxas de sucesso”*.

De fato, é crucial para o sucesso na aplicação de uma metodologia que ela seja compatível com o tamanho, complexidade, riscos, custo, equipe e demais características do projeto.

Outro item decisivo dessa categoria é a utilização de “melhores práticas”. Nas palavras de um dos entrevistados *“a maturidade está relacionada ao quanto as organizações se valem de boas práticas gerenciais”* (E5), indicando a importância de consolidar as experiências de sucesso dentro da organização.

O uso de Sistemas de Informação mereceu destaque, também, como fator decisivo, fechando assim a categoria Processos e Tecnologia. O entrevistado E5 resume dessa forma: *“O gerenciamento profissional de projetos está relacionado a quatro pilares fundamentais: equipes capacitadas, metodologias de GP, sistemas de informação de apoio a projetos e, finalmente, a uma estrutura de governança em projetos”*.

Tabela 8
Resultados: Fator Processos e Tecnologia

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		D	MI	I	PI	SR
Processos e Tecnologia	Metodologia de GP	✓				
	Uso de Melhores Práticas	✓				
	Indicadores de Desempenho dos Projetos e das Equipes		✓			
	Sistemas de Informação de Apoio a Projetos	✓				

Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, na Tabela 9 é apresentada a análise relativa aos fatores Negócios e Clientes que, à semelhança do item anterior, foram fundidos para fins desta análise.

O maior benefício da MGP, segundo os entrevistados, foi *o aumento da competitividade dos negócios*. A estabilidade e a previsibilidade dos processos de GP podem propiciar um ambiente adequado para os projetos, minimizando riscos, crises, disputas judiciais e quebras de relacionamento com clientes, o que permitirá que se trabalhe com contratos mais estáveis, em regime de mútua colaboração cliente-fornecedor.

Ou seja, os entrevistados apontam este fator como uma consequência positiva para os negócios das empresas. Nesse sentido, podemos entender que a elevação das taxas de MGP é, além de tudo o que já foi visto por este trabalho, uma estratégia de incremento da lucratividade e da competitividade. Isso é revelado de forma sucinta pelo entrevistador E5: *“Há uma correlação direta entre maturidade em GP e a competitividade da organização.”*

Tabela 9
Resultados: Fator Negócios e Clientes

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		D	I	I	PI	SR
Negócios e	Melhoria da Competitividade	✓				

Cientes	Aumento da previsibilidade do projeto		✓			
	Geração de Valor Agregado		✓			
	Avaliação e Monitoramento da Satisfação do Cliente			✓		
	Facilitador para o maior envolvimento do cliente			✓		

Fonte: elaborado pelos autores

5 Considerações Finais

Neste artigo analisaram-se quais os fatores contribuintes que desempenham um papel decisivo para uma organização alcançar níveis altos de MGP. O procedimento metodológico escolhido para este estudo consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com um núcleo de seis especialistas em GP. Para a análise dos resultados das entrevistas, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, desenvolvida por Bardin (2011), com categorias e subcategorias pré-determinadas.

Apesar das limitações impostas pelos métodos utilizados, este estudo mostrou que alguns fatores contribuintes devem ser considerados decisivos para a MGP. Na categoria Pessoas, o fator decisivo encontrado foi a Composição das Equipes. Foi possível concluir, também, que as equipes de projetos devem ser compostas por perfis múltiplos, em termos das habilidades e competências individuais, a fim de que cada membro possa contribuir de forma diferenciada, inclusive com relação à sua experiência prévia, de modo a se constituir um time que possa trabalhar em regime de cooperação mútua. De fato, essa constatação é coerente com a de outros autores que estudaram, por exemplo, a Composição da Equipe em projetos complexos e de duração extensa e mostraram que esse pode ser um diferencial para o alcance de sucesso (Dezdar & Ainin, 2011).

Para a categoria Gerente de Projeto, este estudo revelou que para obter níveis altos de MGP as características principais devem ser: a capacidade do gerente de projeto exercer liderança efetiva e as suas habilidades comportamentais, tais como, incentivar a equipe, ser um ouvinte atento, ser um excelente negociador e ter capacidade de comunicação independente da hierarquia. Essa conclusão está alinhada com a ideia de que o aumento nos níveis de liderança do gerente pode

melhorar as relações entre os membros da equipe, tornando o trabalho em equipe eficaz e, assim, influenciando o bom desempenho do projeto (Yang, Huang, & Wu, 2011).

Em relação aos fatores organizacionais, Cultura e Ambiente podem ser consideradas características chave do processo de MGP, como revelou este estudo. A existência de Patrocinadores Executivos que sustentem em todos os níveis os seus projetos é, também, conforme resultado obtido, determinante para o amadurecimento do processo de GP. Dessa forma, para obter melhores resultados, a participação do *sponsor* desde os estágios iniciais do projeto é vital para a formulação de objetivos e expectativas (Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014).

Quanto aos processos de GP utilizados, esta pesquisa indicou que se devem aplicar Metodologias que sigam as melhores práticas de gestão, mas que sejam adequadas à organização. Este trabalho aponta como fundamental o alinhamento entre a utilização de metodologias e as tecnologias adotadas. Por último, analisaram-se os fatores Negócios e Clientes. Nesse caso, mais do que apenas contribuir para o processo de GP, os benefícios gerados nessas áreas são consequências da empresa investir seus esforços nos outros fatores contribuintes investigados aqui. Ou seja, tornar-se mais competitivo, tendo investido na MGP, indica que esse caminho é correto e realimenta o próprio processo de MGP.

Conforme visto, o principal resultado deste estudo foi identificar características que possam ser consideradas decisivas para elevar o grau de eficácia de GP nas organizações. Dessa forma, o estudo revela que o desenvolvimento de políticas de gestão, processos e metodologias de GP devem estar orientados por estes fatores contribuintes decisivos. Dessa forma, a principal contribuição deste trabalho é fornecer subsídios para encurtar o caminho para o aumento da taxa de sucesso dos seus empreendimentos.

Apesar de este estudo ter explorado vários assuntos relacionados à MGP, ele, além de não esgotar o entendimento sobre o tema, sugere que outras pesquisas sejam desenvolvidas no sentido de entender melhor cada um dos fatores decisivos descritos aqui. Como futuro estudo, propomos uma pesquisa quantitativa, estatisticamente validada, com profissionais que trabalham em projetos, buscando entender as correlações entre os fatores revelados aqui e itens de sucesso dos empreendimentos. Outras pesquisas que podem auxiliar a entender como fazer com

que as técnicas de GP resultem benéficas para os projetos, referem-se à busca (teórica e prática) de obstáculos na implementação dos fatores críticos estudados neste artigo.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Berg, M. E., & Karlsen, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.
- Berssaneti, F.T., & Carvalho, M.M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649.
- Berssaneti, F.T., Carvalho, M.M., & Muscat, A.R.M. (2012). Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. *Produção*, 22(3), 404–435.
- Bouer, R., & Carvalho, M.M. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção*, 15(3), 347–361.
- Brookes, N., Butler, M., Dey, P., & Clark, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 231–246.
- Carvalho, M. M. de, Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509–1522. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>
- Carvalho, M.M., Rabechini, R., Jr., Pessôa, M.S., & Laurindo, F.J.B. (2005). Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 40(3), 289–300.
- Chapman, C. (1997). Project risk analysis and management – PRAM the generic process. *International Journal of Project Management*, 15(5), 273–281.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Deming, W.E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.
- Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). Examining ERP implementation success from a project environment perspective. *Business Process Management Journal*, 17(6), 919–939.

- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2015). Improving and embedding project management practice in organisations - A qualitative study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1052–1067.
- Guedes, R. M. (2012). *Percepção da Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia no Brasil – Um estudo comparativo entre setores no Brasil*. (Tese de Mestrado em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, Brasil). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09042012-170354/pt-br.php>.
- Hartono, B., Wijaya, D.F.N., & Arini, H.M. (2014). An empirically verified project risk maturity model: Evidence from Indonesian construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 263–284.
- Hillson, D. (1997). Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal of Project & Business Risk Management*, 1(1), 35–45.
- Humphrey, W., Kitson, D., & Kasse, T. (1989). The State of Software Engineering practice: A preliminary report, *Proceedings of the 11th International Conference on Software Engineering*, Carnegie Melton University, USA, 1.
- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2th. ed.). Nova York: John Wiley & Sons.
- Kloppenborg, T.J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9–20.
- Kwak, Y.H., & Ibbs, C.W. (2002). Project Management Maturity (PM)² Model. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 150–155.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S.G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68–86.
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management reprised: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6–23.
- Mullaly, M. (2014). If maturity is the answer, then exactly what was the question? *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 169–185.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662.
- Pech, G., & Ribeiro, C.A.B. (2013). Sete Lacunas do “Modelo Padrão” de Gerenciamento de Riscos. *Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão - CNEG*, Rio de Janeiro, RJ. Brasil.
- Prado, D. (2008). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Nova Lima, MG: INDG-TecS.

- Project Management Institute – PMI (2009). *Practice Standard for Project Risk Management*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute – PMI (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th ed.)*. Newtown Square, USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute – PMI (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (3rd. ed.)*. Newtown Square, USA: Project Management Institute.
- Rabechini, R., Jr., & Pessôa, M. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção, 15*(1), 34–43.
- Rego, M.L., & Irigaray, H.A. (2011). Gerenciamento de projetos: existe produção científica brasileira? *Proceedings of the 35th Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ. Brasil.
- Rocha, F.E.C., Albuquerque, F.J.B., Marcelino, M.Q.S., Dias, M.R., & Pinheiro, J.Q. (2008). Aplicação da Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin em uma Aproximação Avaliativa do Pronaf-PB. *Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, 201*, Embrapa: Planaltina. Recuperado de www.cpac.embrapa.br/download/1251/t.
- Santos, T.C.S., & Piscopo, M.R. (2013). Gestão de Projetos: evolução do conhecimento nos eventos científicos na área de administração e engenharia da produção no Brasil. *Anais do II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)*, São Paulo, SP, Brasil.
- Schlichter, J. (2001). PMI's. Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards. In *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Nashville, USA.
- Serra, F., Maccari, E., Ferreira, M.P., Almeida, M.R., & Serra, B. (2012). Status da produção acadêmica brasileira em PM - uma avaliação a partir de trabalhos do ENANPAD e ENEGEP. *Revista MundoPM, 47*, 68–78.
- Silveira, G.A. (2008). *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras*. (Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php>.
- Triviños, A.N.S. (2006). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S.C. (2010). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração (12a ed.)*. São Paulo: Atlas.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267.

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.