



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado
em Administração e
Negócios
PUCRS

SADY DARCY DA SILVA JUNIOR

**RELAÇÕES ENTRE OS FATORES CRÍTICOS
PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E
A GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

Março 2009

SADY DARCY DA SILVA JUNIOR

**RELAÇÕES ENTRE OS FATORES CRÍTICOS
PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E
A GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora Prof^ª. Dr^ª. Edimara Mezzomo Luciano

Porto Alegre
Março 2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586r Silva Junior, Sady Darcy da
Relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional / Sady Darcy da Silva Junior. – Porto Alegre, 2009.

178 f. : il.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano.

1. Administração de Empresas. 2. Administração de Projetos. 3. Administração – Estratégias. I. Título. II. Luciano, Edimara Mezzomo.

CDD 658.404

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

Sady Darcy da Silva Junior

**RELAÇÕES ENTRE OS FATORES CRÍTICOS
PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E
A GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31 de março de 2009, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Rocha De Oliveira

Prof. Dr. Maurício Gregianin Testa

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada

Prof^a. Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano
(Orientadora)

*Dedico este trabalho à Alice, minha fantástica
companheira de vida, e também ao Pedro, brotinho
mágico do nosso amor que está em seu ventre, que
chegará ao mundo, se Deus quiser, no final
do mês de setembro deste ano.*

*Dedico também à minha Vó Mary, minha segunda
mãe, que deixou esta dimensão há poucos dias, em
13/mar/2009, no auge dos seus 88 anos. Gatinha,
graças a Deus aproveitei a única oportunidade que
tive para lhe dizer que serias bisavó mais uma vez.
Por tudo que fizestes por mim e por tudo o que lhe
devo pelo que sou, estarás viva para sempre, com
muito amor e carinho, dentro do meu coração...*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sobretudo, a Deus, ser supremo que me permitiu vencer mais esta importante jornada, de trajetória nada simples, tampouco fácil. Para sempre me lembrarei do primeiro semestre de 2007: casei, comprei casa, me mudei, entrei no mestrado (cursando cinco disciplinas), comecei a dar aula na Unisinos (disciplina nova, sendo que já lecionava em outra universidade em Santa Cruz do Sul), e tocava dois grandes projetos no papel de gerente de projetos. É isso mesmo: três CLT's e mais o que foi dito, tudo junto... Só com a ajuda de Deus para manter tudo isso mais o casamento funcionando por cinco meses...

Por falar em casamento, registro agradecimento especial à minha maravilhosa esposa Alice, cujo amor, compreensão e companheirismo foram muito além do que eu poderia esperar, sobretudo nas tardes ensolaradas de domingo, me ajudando a transcrever artigos em inglês, enquanto poderíamos estar passeando e tomando chimarrão no parque. Sem ela, com certeza, eu não teria forças para superar todos os obstáculos que apareceram pelo caminho neste período de dois anos.

Agradeço à minha mãe, Marietinha, que me deu a vida e que se desdobrou em dois papéis desde a partida precoce do Sady Pai. Neste período ela soube entender, igualmente com muito amor e carinho, todos os momentos em que precisei deixar de exercer o papel de filho presente, em nome desta empreitada.

Por falar nisso, agradeço aos entes queridos que já se foram: meu pai, com quem tão pouco convivi, e que dizem que sou absolutamente igual a ele em todos os sentidos, o que me orgulha muito; à minha irmã, com quem tive pouco tempo para aprender a ser irmão e a meu fantástico avô, o "Gageirão", cuja postura correta de vida e seriedade moldaram muito do caráter que tenho. E, claro, à minha querida vó Mary, que partiu há poucos dias... É vó, a "gatinha" foi ao seu encontro novamente... Tenho certeza de que todos vocês estão sempre comigo, de uma forma muito especial...

Não poderia esquecer de meus estimados amigos e demais familiares, pelos dois anos em que tanto neguei convites a encontros, aniversários e *happy hours*. Neguei tanto, que no momento nem me convidam mais. A todos vocês, o aviso de que estou voltando.

Não poderia faltar o Spyke e a Penélope, meus cachorros, que por vários finais de semana ficaram me olhando da rua, com a cabeça torta para o lado, não entendendo porque eu não pegava as coleiras e os levava para passear. No entanto, como sempre, mantiveram em todos os momentos o seu amor incondicional pelo dono. Amigões, está decretada nova temporada de passeios pelo Bairro Guarujá, na zona sul de Porto Alegre.

A todos os demais, sem desmerecer destaque, que incentivaram a conclusão deste estudo e contribuíram com tempo, reflexões, habilidades e apoio, manifesto meus agradecimentos especiais:

- À Profa. Edimara Mezzomo Luciano, pelo companheirismo, compreensão e cobranças que tornaram esta dissertação possível. Mais do que uma orientadora, ganhei uma amiga;
- Aos meus colegas de mestrado. Com certeza, muitos deles serão grandes amigos para toda a vida;
- Aos profissionais do caso em estudo, por me emprestarem um pouco do seu valioso tempo em uma etapa crucial para esta pesquisa;
- Aos integrantes do Grupo de Pesquisa sobre Gestão e Governança de TI da PUCRS, pela excelente contribuição no pré-teste;
- Aos especialistas que validaram o roteiro de entrevistas e as relações propostas, em especial, dentre eles, ao amigo de longa data e doutorando Fabrício Sobrosa Affeldt, cujo destino nos fez companheiros de faculdade, de emprego por duas vezes, e agora, de academia;
- Aos professores do MAN, que contribuíram na minha formação acadêmica;
- Aos professores da banca examinadora, em especial ao Prof. Antônio Maçada, que aceitou o convite de participação como membro externo;
- E, finalmente, aos funcionários do MAN, pela boa vontade e simpatia que sempre a mim ofereceram.

“Sou uma coisa que pensa, isto é, que duvida, que afirma, que nega, que conhece poucas coisas, que ignora muitas, que ama, que odeia, que quer e não quer, que também imagina e que sente.”

René Descartes

RESUMO

Gerenciamento de projetos e gestão estratégica organizacional tornaram-se assuntos comuns e de relevância no ambiente corporativo. Guias de melhores práticas e modelos são lançados, empresas de consultoria são contratadas visando uma efetiva utilização dos mesmos, enquanto as organizações destinam boa parte de seus orçamentos para manter este mercado ativo e crescente. Porém, pouco se fala das relações entre essas duas áreas, uma vez que normalmente este esforço de utilização se dá de forma isolada. No estudo preliminar deste trabalho, verificou-se que estas relações são um grande desafio para as organizações, uma vez que o que se busca é exatamente a sintonia entre os projetos e as estratégias organizacionais. Também se verificou um forte elo de ligação entre a estratégia e a área de gerenciamento de projetos através da maturidade em gerenciamento de projetos. No entanto, obter maturidade em gerenciamento de projetos leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes, que podem ser caracterizadas como fatores críticos, tais como cultura e estrutura organizacional e patrocínio dos níveis estratégico e tático, dentre outros. Neste sentido, esta pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória têm como tema o gerenciamento de projetos, delimitado aos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, com foco na gestão estratégica organizacional. Tendo em vista a delimitação do tema e o foco apresentados, a questão de pesquisa consiste em estudar as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional. Sendo assim, propor estas relações é o objetivo deste trabalho. Em relação aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi elaborado um modelo teórico proposto, a partir de 19 fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, identificados com base no referencial teórico. Paralelamente, foram criados roteiros semi-estruturados de entrevistas validados por especialistas, visando à aplicação destes roteiros em um estudo de caso, juntamente com a análise documental e observação direta, a fim de identificar a aplicabilidade e a contribuição das relações propostas no contexto do caso analisado. Como conclusões, verificou-se que o estudo agregou conhecimento para as áreas de gestão estratégica e gerenciamento de projetos, contribuindo efetivamente no sentido de sugerir novas formas de relações entre as mesmas, e também que a questão de pesquisa foi respondida e que os objetivos do estudo foram plenamente atingidos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Maturidade. Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Project management and organizational strategic management became regular subjects with considerable importance at the companies' environment. Best practices guides and models are launched; consultants are hired based on an effective utilization of them; while the corporations reserve a considerable part of their budgets to maintain this market active and growing. However, the relationship between these two areas has received few comments, because the utilization effort normally is isolated. In a preliminary study, it was noticed that these relations are a big challenge for the organizations, because what is being searched is an alignment between the organization strategies and projects. A strong link between strategy and project management area was also observed through the project management maturity. Nevertheless, a long time is needed to reach maturity in project management and it reflects in whole organization. Beyond this fact, it is necessary to take a series of consistent actions, which can be characterized as critical factors, such as culture, organization structure and strategic and tactical level sponsorship. Seeking this goal, this qualitative approach research with exploratory nature has the project management as the main theme, delimited in the critical factors to reach project management maturity, focalizing the organizational strategic management. Based on the theme delimitation and focus presented, the main point in this research is to study the relationship between the maturity critical factors in project management and the organizational strategic management. Based on that, to propose this relationship is the objective of this job. As a methodology, initially was prepared a theoretical model based on nineteen maturity critical factors in project management, identified from theoretical references. At the same time, semi-structured interview roadmaps validated by experts were created, aiming the application of these roadmaps in a case study, including the content analysis and direct observation techniques, and the identification of the applicability and contribution of the relations in the case study scenario. As a conclusion, it was noticed that the study aggregated knowledge to the strategic and project management areas, contributing effectively with suggestions about new relationship ways between them, the research question was answered and the study objective was completely reached.

Key words: Project management. Maturity. Strategic Management. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tema/Delimitação do tema e foco da pesquisa.....	19
Figura 2 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	43
Figura 3 - Exemplo de relações de causa e efeito entre objetivos.....	48
Figura 4 - Modelo teórico proposto - Etapa 1.....	70
Figura 5 - Modelo teórico proposto - Etapa 2.....	70
Figura 6 - Modelo teórico proposto - Etapa 3.....	71
Figura 7 - Modelo teórico proposto - Etapa 4.....	72
Figura 8 - Modelo teórico proposto - Mapa estratégico dos fatores críticos.....	76
Figura 9 - Modelo teórico proposto - Etapa 5.....	78
Figura 10 - Modelo teórico proposto - Etapa 6.....	79
Figura 11 - Desenho de pesquisa.....	83
Figura 12 - Mapa estratégico validado pelo especialista GP1.....	86
Figura 13 - Mapa estratégico validado pelo especialista GP2.....	87
Figura 14 - Mapa estratégico validado pelo especialista GP3.....	88
Figura 15 - Seqüência de etapas validada pelos especialistas.....	90
Figura 16 - Mapa estratégico validado pelos especialistas.....	91
Figura 17 - Versão final das relações – Seqüência de etapas validada pelos especialistas.....	143
Figura 18 - Versão final das relações - Mapa estratégico validado pelos especialistas.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos e assuntos de referência para os fatores críticos identificados...	54
Quadro 2 - Fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.....	59
Quadro 3 - Perfis e especialidades dos especialistas.....	84
Quadro 4 - Quadro de dimensões e variáveis.....	93
Quadro 5 - Quadro de dimensões, variáveis e fatores críticos.....	94
Quadro 6 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para gerentes de projetos.....	96
Quadro 7 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para dirigentes.....	96
Quadro 8 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para gerentes funcionais.....	97
Quadro 9 - Pré-teste com grupo de pesquisa – Parte I - Identificação das questões....	98
Quadro 10 - Pré-teste com grupo de pesquisa – Parte II - Análise das questões.....	98
Quadro 11 - Sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros para gerentes de projetos.....	103
Quadro 12 - Sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros para dirigentes e gerentes funcionais.....	107
Quadro 13 - Resumo geral das sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros.....	108
Quadro 14 - Tempo de duração das entrevistas.....	112
Quadro 15 - Consolidação da análise dos fatores críticos.....	142
Quadro 16 - Gestão estratégica – Fator crítico x Roteiro x Questões.....	166
Quadro 17 - Gerenciamento de projetos – Fator crítico x Roteiro x Questões.....	168
Quadro 18 - Cultura Organizacional – Fator crítico x Roteiro x Questões.....	170

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CMM	Capability Maturity Model
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
IT	Information Technology
ITGI	IT Governance Institute
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management institute
PMMM	Project Management Maturity Model
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
SEI	Software Engineering Institute
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	21
1.3.1	Objetivo Geral.....	21
1.3.2	Objetivos Específicos.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
2.1.1	Gerenciamento por Projetos	25
2.1.2	Relações entre Projetos e Estratégia Organizacional.....	25
2.1.3	Gerenciamento de Programas.....	26
2.1.4	Gerenciamento de Portfólio	27
2.1.5	Influências Organizacionais	28
2.2	MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS ..	30
2.2.1	A origem dos Modelos de Maturidade	30
2.2.2	OPM3 – <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>	32
2.2.3	PMMM - <i>Project Management Maturity Model</i>	34
2.2.4	MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	35
2.2.5	COBIT - <i>Control Objectives for Information and Related Technology/Process</i> PO10.....	36
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	38
2.3.1	Formulação da Estratégia.....	40
2.3.2	Implementação da Estratégia	41
2.4	MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	42
2.4.1	<i>Balanced Scorecard - BSC</i>	42
2.4.1.1	As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.4.1.2	Objetivos Estratégicos	46
2.4.1.3	Mapas Estratégicos	47
2.4.1.4	Relação entre <i>Balanced Scorecard</i> e Formulação da Estratégia ..	48
2.4.1.5	Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.4.2	Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD.....	51
2.4.2.1	GPD através do Gerenciamento por Projetos.....	52
2.5	FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS IDENTIFICADOS A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
2.6	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	69
2.6.1	Relações Identificadas a partir do Referencial Teórico (Versão 1)	69
3	MÉTODO DE PESQUISA	80
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO	80
3.2	DESENHO DE PESQUISA	82
3.3	VALIDAÇÃO DA VERSÃO INICIAL DAS RELAÇÕES POR ESPECIALISTAS.....	83
3.3.1	Relações Validadas por Especialistas (Versão 2).....	89
3.4	PREPARAÇÃO DA COLETA DE DADOS	91
3.4.1	Elaboração do Protocolo de Pesquisa	92
3.4.2	Dimensões e Variáveis da Pesquisa.....	92
3.4.3	Elaboração dos Instrumentos de Pesquisa.....	95

3.4.4	Pré-Teste com Grupo de Pesquisa.....	97
3.4.5	Validação com Especialistas.....	100
3.5	COLETA DE DADOS	108
3.5.1	Aplicação das Entrevistas.....	111
3.5.2	Coleta de Documentos e Observação Direta.....	112
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	114
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	114
4.2	ANÁLISE DOCUMENTAL.....	136
4.3	OBSERVAÇÃO DIRETA.....	138
4.4	PROPOSTA DE RELAÇÕES (VERSÃO FINAL)	140
4.5	APLICABILIDADE E CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PROPOSTAS	144
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
5.1	CONCLUSÕES.....	150
5.2	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	152
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	153
5.4	SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DA PESQUISA.....	154
	APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa.....	160
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Gerentes de Projetos.....	171
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Dirigentes	174
	APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Gerentes Funcionais	177

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas na década de 50, na medida em que a resposta a mudanças no ambiente externo começou a se tornar importante (ANSOFF e MCDONNEL, 1993). Em função disso, foi nessa época que surgiu a área de gestão estratégica nas universidades americanas. Com o passar dos anos, a gestão estratégica tornou-se uma nova e importante disciplina no estudo de negócios, com o objetivo de assegurar o êxito das organizações no complexo ambiente de negócios (HERRERO, 2005).

Para Mintzberg e Quinn (2001), boa parte do que foi publicado sobre o assunto, até a década de 90, trata de como a estratégia deve ser desenvolvida ou formulada. Entretanto, atualmente vem crescendo, dentro da disciplina de estratégia, a busca pelo conhecimento sobre a gestão estratégica, observando-se o surgimento de uma variedade de modelos focalizados neste propósito, cujos benefícios e características são destacados na literatura especializada.

Dentre os modelos de gestão estratégica desenvolvidos, merece destaque o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto em 1992 por Robert S. Kaplan e David A. Norton. Os autores verificaram um crescimento do uso do *Balanced Scorecard* no primeiro conjunto de empresas adeptas, desde 1996, que utilizaram a nova ferramenta como elemento central de sistemas e processos gerenciais, citando que hoje muitas outras organizações adotaram o *Balanced Scorecard* e obtiveram bons resultados (KAPLAN e NORTON, 2000).

No Brasil, um modelo de gestão estratégica amplamente utilizado desde 1996 é o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) (CAMPOS, 2002). Para o autor, o principal objetivo do modelo é transformar as estratégias da organização em realidade, e uma das formas de se conseguir isso é através do gerenciamento por projetos, o que corrobora com o pensamento de Mullaly (2006), quando afirma que uma das formas de implementar a estratégia é através da execução de projetos.

Neste sentido, Oliveira (2005) ressalta que a utilização de projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, com a finalidade de alcançar os resultados esperados com foco nas estratégias empresariais.

No que se refere ao gerenciamento e execução de projetos, existem guias especializados abordando as melhores práticas sobre o tema. Em âmbito nacional destaca-se o guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*), associação profissional reconhecida internacionalmente,

que visa identificar e disseminar os conhecimentos e as melhores práticas identificadas na área de gerenciamento de projetos.

Uma forma de avaliação dos resultados obtidos com o uso destes guias é através da medição da maturidade em gerenciamento de projetos. Ibbs e Kwak (2000) definem maturidade em gerenciamento de projetos como a medição ou mensuração da habilidade da organização no uso de projetos para diferentes propósitos. Já Kerzner (2006) define maturidade em gerenciamento de projetos como o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e que garantem uma alta probabilidade de que cada um dos projetos seja bem executado.

Para que seja possível esta medição de maturidade, foram criados modelos de maturidade específicos para este fim, sendo destacados neste estudo três deles: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, PMMM - *Project Management Maturity Model* e MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Apesar de tratar-se de um *framework* específico para processos estratégicos de tecnologia da informação, o COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology* é também considerado neste estudo, pelo fato de contemplar um processo para medição de maturidade no gerenciamento de projetos, o “PO10”, que auxilia no alcance dos objetivos desta pesquisa.

Após esta introdução sobre o assunto deste estudo, na próxima seção serão abordadas a importância e a justificativa do tema desta pesquisa.

1.1 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

As relações entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional são um assunto em pauta no ambiente empresarial, visto que as empresas precisam desenvolver e executar estratégias inovadoras a fim de permanecerem competitivas. Por outro lado, a falta dessas relações pode causar uma perda quase irreversível de oportunidades de mercado à organização. Desta forma, compreender estas relações torna-se um dos grandes desafios para as organizações. Em função disso, as empresas devem buscar garantir que seus projetos estejam plenamente em sintonia com suas estratégias (SRIVANNABOON e MILOSEVIC, 2006).

Entretanto, nem todas as organizações são bem sucedidas na busca do relacionamento entre projetos e estratégia (AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2007). Para Marinho, Campos e Selig (2007), as causas para esse insucesso pode ser uma elevada quantidade de níveis hierárquicos ou ineficientes canais de comunicação interna, colocando em risco tudo que foi planejado. Na verdade, o que parece existir é um paradoxo entre o desejo das organizações e as ações concretas que elas fazem (VAN DEN BROECKE, DE HERTOOGH e VEREECKE, 2005), uma vez que, curiosamente, embora os projetos caracterizem-se como bases da estratégia organizacional em muitas empresas, o gerenciamento de projetos raramente é visto como uma função estratégia (CLELAND, 1999).

A respeito desta distância entre objetivos estratégicos e ações, Valeriano (2001) afirma que projetos sem embasamento na estratégia parecem ser frutos de geração espontânea, sem nexos nem raízes, e quase sempre falhos e conflitantes. Como resposta ao problema, Jiang e Klein (1999) citam que um correto planejamento organizacional envolve a seleção dos melhores projetos a serem executados, normalmente dentre vários. Para isso, é crucial a definição de critérios baseados nos objetivos estratégicos organizacionais. Outra forma de tratar o problema de projetos sem valor estratégico e sem grande contribuição para o desempenho organizacional é através da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio para a integração com a estratégia organizacional (BROCK et al., 2003). Schreiber et al. (2002) afirmam que as iniciativas estratégicas, em ferramentas como o *Balanced Scorecard*, são as ações que uma organização pretende realizar para alcançar seus objetivos estratégicos, principalmente através da utilização de projetos.

Entretanto, Lima e Ponte (2006) afirmam que a literatura disponível sobre modelos de gestão estratégica não discorre com profundidade sobre os fatores-chave essenciais à eficácia da implementação dos mesmos no ambiente empresarial, tampouco sobre como se

traduz a estratégia em termos de gerenciamento de projetos (AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2007). Na mesma linha, Srivannaboon e Milosevic (2006) afirmam que as pesquisas sobre as relações entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional é recente, e que a literatura existente é muito vaga e escassa, não explicando efetivamente como ocorrem estas relações, gerando uma necessidade de mais investigação nesta área. Já Avison et al. (2004) afirmam não existir um debate claro na literatura sobre o conceito, importância e utilização destas relações, caracterizando uma escassez de estudos nesse sentido.

Por outro lado, Westphal et al. (2008) citam que um forte elo de ligação entre a estratégia e a área de gerenciamento de projetos se dá através da maturidade em gerenciamento de projetos, o que também é evidenciado por Rabechini Jr. e Pessoa (2005), ao afirmarem que investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos está sendo uma preocupação estratégica para as organizações. No entanto, Ibbs e Kwak (2000) ressaltam que alguns trabalhos sobre maturidade em gerenciamento de projetos têm foco mais operacional do que estratégico, o que Cooke-Davies (2004) caracteriza como uma tendência em relação à evolução da maturidade em gerenciamento de projetos.

Em termos de obtenção da maturidade em gerenciamento de projetos, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que isso leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo desenvolvimento de competências em várias instâncias, que podem ser caracterizadas como fatores críticos. Na mesma linha, Silva Jr. et al. (2008) também identificaram fatores críticos fortemente relacionados à maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, tais como cultura e estrutura organizacional e patrocínio dos níveis estratégico e tático, dentre outros.

Desta forma, justifica-se o desenvolvimento de um estudo sobre as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, cuja delimitação do tema e foco serão demonstrados na próxima seção.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Dado este contexto, faz-se necessária a delimitação do tema e o estabelecimento do foco desta pesquisa, que se busca retratar na Figura 1:



Figura 1 – Tema/Delimitação do tema e foco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão estratégica organizacional inicia com um processo de formulação da estratégia, nos padrões tradicionais de planejamento estratégico. O passo seguinte é a implementação da estratégia, com foco na estratégia formulada anteriormente. A fim de facilitar a gestão estratégica organizacional foram criados modelos específicos para este fim, com estruturas voltadas para este propósito (KAPLAN e NORTON, 1997).

Uma das formas de implementar a estratégia organizacional é através da execução de projetos, que devem ser gerenciados a fim de se obter resultados efetivos com esta execução (CAMPOS, 2002). Para que fosse possível obter estes resultados, foram criados guias de melhores práticas no gerenciamento não somente de projetos, mas também, expandindo os domínios do gerenciamento de projetos, de programas (que se caracterizam por grupos de projetos) e do portfólio corporativo, que representa o conjunto de projetos, programas e demais atividades rotineiras de uma organização.

Procurando também auxiliar na busca de resultados efetivos com o uso de projetos, foram criados modelos voltados para a medição da habilidade da organização neste uso, denominados modelos de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (IBBS e KWAK, 2000).

Estes modelos, em sua estrutura, sugerem fatores críticos para o aumento desta maturidade (RABECHINI JR. e PESSOA, 2005), que podem contribuir, conseqüentemente,

para um bom resultado em termos de retorno obtido com a gestão estratégica organizacional.

Neste cenário, para fins de obtenção do conhecimento necessário para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, o tema caracteriza-se pelo contexto do gerenciamento de projetos nas organizações. Entretanto, neste estudo, ele será delimitado aos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, com foco na gestão estratégica organizacional, considerando os modelos criados especificamente para este fim.

Neste sentido, sugere-se que, além do nível de maturidade propriamente dito, obtido através da aplicação destes modelos (que não é foco desta pesquisa), é de extrema importância para as organizações terem claro entendimento das relações entre os fatores críticos para o alcance desta maturidade, levantados nesta pesquisa a partir dos modelos analisados, e a gestão estratégica organizacional.

Tendo em vista a delimitação do tema e o foco apresentados, a questão de pesquisa formulada para este trabalho é a seguinte: **quais são as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional?**

A partir da questão de pesquisa elaborada, a seção a seguir apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente trabalho visa atender aos objetivos apresentados a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

O presente projeto de pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Identificar fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos a partir da análise dos modelos e demais assuntos estudados;
- b) Identificar relações entre os fatores críticos identificados e a gestão estratégica organizacional;
- c) Avaliar a aplicabilidade e a contribuição das relações identificadas no contexto do caso analisado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir do conhecimento teórico adquirido na revisão de literatura, visando o desenvolvimento em relação ao tema e foco definidos, o presente trabalho está organizado em cinco capítulos principais, conforme demonstrado a seguir:

- a) Capítulo 1 – Introdução: este capítulo contém a parte introdutória do trabalho, a importância e justificativa para a realização da pesquisa, a delimitação do tema, a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a estrutura do trabalho;
- b) Capítulo 2 – Referencial Teórico: neste capítulo são abordados tópicos relacionados à revisão de literatura sobre gerenciamento de projetos, modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, gestão estratégica organizacional e modelos de gestão estratégica, além dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados a partir do referencial teórico, bem como o modelo teórico proposto;
- c) Capítulo 3 – Método de Pesquisa: apresenta o detalhamento do método de pesquisa, sua caracterização, o desenho de pesquisa, a validação da versão inicial das relações por especialistas e a preparação da coleta de dados, bem como a coleta de dados em si;
- d) Capítulo 4 – Análise de dados: apresenta a análise das entrevistas, a análise documental, a observação direta, a proposta de relações (versão final) e a aplicabilidade e contribuição das mesmas;
- e) Capítulo 5 – Considerações finais: apresenta as conclusões do estudo, suas contribuições, limitações e sugestões para continuidade da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que norteia o tema e o foco desta pesquisa, com ênfase em bibliografias sobre gerenciamento de projetos, modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, gestão estratégica organizacional e modelos de gestão estratégica.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Kerzner (2006), antes de entender o que é gerenciamento de projetos é necessário saber reconhecer o que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, considerados geralmente atividades exclusivas em uma empresa. Já o PMBOK (PMI, 2004, p. 05) define projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado específico". Valeriano (2001) cita que um projeto compreende ações não rotineiras e não repetitivas, que visam a criação de bens ou serviços únicos, uma vez que cada projeto consiste em um pacote de trabalho distinto dos demais.

Campos (2002) define projetos como temas especiais que visam o atendimento de medidas do corpo diretivo de uma empresa e que devem ser atacados de forma prioritária e concentrada, citando como exemplos um novo negócio, um novo produto, um novo mercado, uma nova tecnologia ou um novo investimento de grande porte.

Para o PMI (2004), gerenciamento de projetos pode ser entendido como a aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos. No entanto, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que obter sucesso com gerenciamento de projetos não tem sido uma prática constante, pelo fato disso ser muito mais do que simplesmente adotar um guia referencial ou um software de apoio.

Oliveira (2005) define projeto como um plano de trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento. Segundo o autor, para facilitar o entendimento, devem ser conhecidas mais algumas definições básicas, a saber:

- a) Atividade é a menor unidade ou parte administrável dentro de um projeto;
- b) Programa é o conjunto de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior;

c) Administração de projeto é o esforço no sentido de melhor alocar os recursos, tendo em vista alcançar os objetivos estabelecidos.

O gerenciamento de projetos pode ser também definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir os objetivos com êxito, beneficiando os participantes do projeto (KERZNER, 2006). Para isso, um gerenciamento de projetos bem sucedido exige planejamento e coordenação extensivos, bem como uma administração horizontal do fluxo de trabalho e da coordenação do projeto, ao contrário da administração vertical, como ocorre nos padrões de gerência tradicionais.

Entretanto, o autor questiona por que as empresas que iniciam a adoção do gerenciamento de projetos continuam o utilizando, sem abandoná-lo. A resposta, segundo ele mesmo, é que simplesmente o gerenciamento de projetos dá bons resultados. Após o início da utilização, a dúvida principal é quando a empresa chegará à obtenção dos benefícios plenos desta abordagem. Para se alcançar esta excelência, no entanto, existem alguns imperativos estratégicos, ou seja, fatores estratégicos que levam as empresas a implementar o gerenciamento de projetos. Segundo o autor, tanto pressões internas como a necessidade de melhoria na eficiência e eficácia de determinados processos, como pressões externas (concorrência, elevação dos padrões de qualidade dos produtos, preocupações sociais) tornam-se alguns dos imperativos estratégicos para a implementação do gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006).

Valeriano (2001) cita o que denomina moderno gerenciamento de projetos, onde as técnicas e os processos de gerenciamento de projeto passaram a ser usados no tratamento de problemas organizacionais diversos, como alterações organizacionais, nos recursos humanos, no desenvolvimento de novos produtos e processos e nas mudanças da estratégia da organização.

Kerzner (2006) salienta que até mesmo a existência ou não de um plano de carreira para os gerentes de projeto pode ser, em uma visão mais abrangente, um fator importante na definição se a empresa atingirá um resultado excelente ou fraco em gerenciamento de projetos. Isto provavelmente colabore para o crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. Mundialmente, instituições surgem preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos.

O gerenciamento de projetos conduziu a uma forma de gestão denominada gerenciamento por projetos, assunto que será abordado no próximo item deste estudo.

2.1.1 Gerenciamento por Projetos

Segundo Dinsmore (1999), os objetivos da gestão por projetos são baseados nos princípios sagrados do gerenciamento de projetos: prazo, custo, qualidade e satisfação dos *stakeholders*, bem como também são coerentes com os objetivos globais das empresas.

O gerenciamento por projetos deriva do gerenciamento de projetos, quando usado como uma abordagem organizacional ou gerencial, em conjunto com algumas operações já em andamento que poderiam ser redefinidas como projetos (PMI, 2004). No entanto, isso não significa dizer que todas as operações possam ou devam ser organizadas como projetos. Na verdade, a adoção do gerenciamento por projetos está relacionada à adoção de uma cultura organizacional voltada ao gerenciamento de projetos.

Para Valeriano (2001), administração por projetos consiste na identificação dos problemas organizacionais como passíveis de serem resolvidos na forma de projetos, sendo possível, desta forma, o uso de todas as ferramentas e processos desenvolvidos, de eficiência comprovada, em projetos de extrema complexidade. Seguindo o raciocínio, o autor afirma que, em face às necessidades de mudanças estratégicas nas organizações, a administração por projetos, em associação ao moderno gerenciamento de projetos, torna-se um instrumento de crescente importância e de larga adoção, tendo-se demonstrado como um excelente meio de implementar os planos estratégicos organizacionais.

No entanto, para se implementar os planos estratégicos organizacionais através de projetos, é importante que se considere a questão das relações entre projetos e estratégia, assunto que será tratado no próximo item deste estudo.

2.1.2 Relações entre Projetos e Estratégia Organizacional

Para Srivannaboon e Milosevic (2006), as relações entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional é um assunto em pauta no ambiente empresarial, visto que as empresas precisam desenvolver e executar estratégias inovadoras a fim de permanecerem competitivas. Por outro lado, a falta dessas relações pode causar uma perda quase irreversível de oportunidades de mercado à organização. Desta forma, compreender estas relações torna-se um dos grandes desafios para as organizações, e por este motivo elas devem buscar garantir que seus projetos estejam em plena sintonia com suas estratégias.

Na mesma linha de pensamento, Norrie e Walker (2004) afirmam que é essencial o relacionamento de resultados de projetos à estratégia da corporação. Neste sentido, o PMI (2004) afirma que projetos são frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano

estratégico de uma organização, visto que são normalmente autorizados como um resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- a) Uma demanda de mercado;
- b) Uma necessidade organizacional;
- c) Uma solicitação de um cliente;
- d) Um avanço tecnológico;
- e) Um requisito legal.

Do ponto de vista do projeto, Artto et al. (2008) sugerem que ele pode ter uma estratégia própria, agindo como uma direção que contribui para o sucesso do projeto no seu ambiente, considerando a própria necessidade de se atingir as metas dos objetivos estratégicos. Por outro lado, Ansoff e McDonnell (1993) citam que a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos, focados em áreas por ela definidas, buscando eliminar possibilidades de existência de projetos incompatíveis com a estratégia.

Em termos de posicionamento dos executivos organizacionais sobre esta questão, Oliveira (2005) afirma que os mesmos devem considerar o processo de interligação dos diversos projetos existentes com as estratégias empresariais. Neste sentido, o autor destaca o papel do gerenciamento de projetos na estratégia organizacional, afirmando que um executivo ter um número reduzido de projetos efetivamente gerenciados é mais importante do que um grande número de projetos que podem ser gerados com base em uma estratégia, o que pode até mesmo tornar-se ingerenciável. Em outras palavras, mais importante do que a quantidade de projetos oriundos da estratégia é a seleção destes projetos, em uma visão mais qualitativa do que quantitativa.

Uma outra forma de alinhar as ações implementadas pela organização à estratégia organizacional é através de programas estratégicos. Segundo Quinn (2001), os programas estratégicos estabelecem a sequência passo-a-passo das ações necessárias para que a empresa atinja seus principais objetivos. Dentro dos limites estabelecidos pela política da empresa, são os programas que expressam como os objetivos serão alcançados, asseguram que os recursos estão comprometidos com este alcance, propiciando um traçado dinâmico contra o qual o progresso pode ser mensurado.

Uma vez que foi abordado o conceito de programas neste estudo, no próximo item será abordado o conceito de gerenciamento de programas.

2.1.3 Gerenciamento de Programas

Para Kerzner (2006), os projetos estão cada vez maiores e mais complexos. Desta forma, devem ser definidos como atividades multifuncionais, uma vez que o papel do

gerente de projeto, nos dias de hoje, tornou-se mais o de integrador do que de analista técnico. Este aumento de complexidade, no entanto, faz com que a visão sobre o gerenciamento de projetos, que na maioria das literaturas inclui conjuntos de teorias e metodologias aplicadas apenas a projetos isolados, passe a abranger múltiplos projetos, em diversas áreas da empresa (DINSMORE, 1999).

É exatamente neste ponto que surge o conceito de programa, que pode ser definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de forma coordenada, visando a obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis caso eles fossem gerenciados individualmente. O gerenciamento de programas, ao contrário do gerenciamento de projetos, centraliza e coordena o gerenciamento de um grupo de projetos, visando atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa (PMI, 2004).

Valeriano (2001) define programas como subdivisões do plano estratégico organizacional, onde é possível se agrupar as decisões e ações por áreas afins, por objetivos setoriais ou ainda por objetivos relacionados entre si. Estes programas abrangem um conjunto de projetos e atividades inter-relacionados, de forma a constituir um empreendimento de razoável porte, geralmente compreendendo um sistema formado por um produto e seus serviços associados. No entanto, é ressaltado que todas as ações de um programa devem ser criteriosamente planejadas, coordenadas e controladas por uma gerência de programas, cabendo a esta gerência a coordenação e integração de todas as áreas ou organizações envolvidas.

Além do gerenciamento de programas, em um nível mais estratégico encontra-se o gerenciamento de portfólio, assunto referente ao próximo item deste estudo.

2.1.4 Gerenciamento de Portfólio

Um portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos, programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar a eficácia no gerenciamento dos mesmos, visando o atendimento dos objetivos estratégicos do negócio. Não necessariamente deve haver interdependência ou relação direta entre os projetos e programas do portfólio. Normalmente as organizações gerenciam seu portfólio baseadas em metas específicas, que podem ser, por exemplo, maximizar o valor do portfólio ou então buscar o equilíbrio do portfólio em termos de uso eficiente dos recursos. Normalmente a responsabilidade por gerenciar o portfólio de uma organização é do corpo diretivo e gerencial (PMI, 2004).

Para Kerzner (2006), o gerenciamento de portfólio de projetos ajuda a determinar a melhor combinação de projetos, bem como o nível correto de investimento para cada projeto. O autor afirma que (2006, p. 244),

o resultado disso é um maior equilíbrio entre projetos em andamento e novas iniciativas estratégicas. O gerenciamento de portfólio não significa realizar uma série de cálculos específicos de projetos, tais como RSI (Retorno Sobre Investimento), VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno), período de retorno financeiro e fluxo de caixa, e depois fazer os ajustes necessários para compensar os riscos. Ao contrário, significa um processo de tomada de decisões buscando o que é melhor para a organização como um todo.

Segundo Kerzner (2006), as decisões referentes ao gerenciamento de portfólio não são tomadas sem critérios, pois geralmente estão relacionadas com outros projetos e com diversos fatores, tais como reservas financeiras disponíveis e alocação de recursos. Além disso, o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização, o que faz que seja necessária alguma forma de processo de gerenciamento de portfólio, bem como é imprescindível o envolvimento da alta administração, que basicamente é a responsável pela definição e comunicação clara das metas e dos objetivos do portfólio, bem como dos critérios e condições para a seleção dos projetos que o integrarão.

Outro fator importante é que se necessita de uma visão mais holística considerando o alinhamento estratégico de projetos e, nesse sentido, o gerenciamento de portfólio de projetos apresenta-se como uma das soluções para ligar projetos à estratégia de negócio, gerenciar mudanças rápidas e aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados esperados (SHENHAR et al., 1997 apud ARTTO; DIETRICH, 2004).

Outro fator importante para o sucesso em gerenciamento de projetos, que por este motivo requer muita atenção por parte das organizações, são as influências que as organizações exercem sobre os projetos, assunto que será abordado a seguir.

2.1.5 Influências Organizacionais

Kerzner (2006) relata que as mudanças no estilo de gerenciamento e na cultura corporativa ocorre lentamente em épocas de economia favorável. No entanto, passado o período de estabilidade econômica, o tempo decorrido entre a identificação da necessidade de mudança e o acréscimo das estruturas e capacidades necessárias para enfrentar estas mudanças não é instantâneo, sendo medido em anos. Uma velocidade maior de implementação de mudanças é possível proporcionalmente à piora das condições econômicas. É normal que os gerentes seniores sintam-se obrigados a admitir que os seus conhecimentos em gerenciamento de projetos não são necessários o bastante em períodos de recessão, e é exatamente nestes momentos que os sistemas de gerenciamento de projetos ganham importância.

Saindo do ambiente externo e avaliando a situação dentro da organização, projetos normalmente fazem parte de uma organização que geralmente é maior do que eles mesmos. Desta forma, é inevitável que esta organização exerça influência sobre os projetos. Segundo o PMI, no guia PMBOK (2004, p. 27),

a maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto.

As principais influências que uma organização pode exercer sobre um projeto, segundo o PMBOK, são as seguintes (PMI, 2004):

a) Sistemas organizacionais: é normal que empresas baseadas em projetos, cujas operações consistam basicamente em projetos, possuam sistemas de gerenciamento voltados ao suporte às necessidades dos projetos de forma eficaz e eficiente. Empresas não baseadas em projetos tendem a não utilizarem estes tipos de sistemas, o que normalmente dificulta o gerenciamento de projetos;

b) Culturas e estilos organizacionais: a maioria das organizações desenvolve culturas exclusivas e descritíveis que refletem diversos fatores, como normas, crenças e valores compartilhados, políticas e procedimentos, visão das relações de autoridade e ética do trabalho. Estas culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto;

c) Estrutura organizacional: a estrutura da organização que executa o projeto geralmente define a disponibilidade de recursos para o projeto, variando em um espectro que vai desde uma estrutura funcional, departamental e hierarquizada, até uma estrutura por projetos, apresentando estruturas matriciais intermediárias;

d) PMO (*Project Management Office*): muitas organizações enxergam os benefícios de desenvolver e implementar um PMO, sendo que isso é mais fácil em empresas matriciais em direção à estrutura por projetos. A função do PMO pode ser de assessoria ou de concessão formal de autoridade, referente às políticas e procedimentos específicos sobre os projetos da organização;

e) Sistema de Gerenciamento de Projetos: é o conjunto de ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos usados para gerenciar um projeto, podendo ser formal ou informal, e ajudando o gerente de projetos a conduzir um projeto ao seu término, de modo eficaz.

Seguindo o referencial teórico deste estudo, na próxima seção serão abordados os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

2.2 MODELOS DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Esta seção do referencial teórico abordará três modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, PMMM - *Project Management Maturity Model* e MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Além destes três modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, será considerado um *framework* de medição de maturidade específico para processos estratégicos de tecnologia da informação (TI), denominado COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*. Apesar de não ser específico para gerenciamento de projetos, este *framework* apresenta, na sua área de alinhamento estratégico, um processo denominado “PO10”, que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos. Por este motivo, o referido processo deste *framework* foi considerado neste estudo, ressaltando, mais uma vez, que o COBIT não se enquadra na categoria de modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, como os três modelos citados no parágrafo anterior.

2.2.1 A origem dos Modelos de Maturidade

O conceito de maturidade ganhou força em 1990, através do Instituto de Engenharia de Software (SEI – *Software Engineering Institute*) da Universidade Carnegie Mellon, refletindo o melhor das práticas realizadas para a evolução contínua dos processos de desenvolvimento de software. Isso aconteceu através da criação do CMM - *Capability Maturity Model* (SEI, 1995), que define cinco níveis de maturidade para o desenvolvimento de software: Inicial, Repetível, Definido, Gerenciado e Otimizado. Pelo modelo, é através destes níveis que as organizações conseguem acompanhar a evolução do ciclo de desenvolvimento de software e incrementar o seu nível de maturidade, por meio de ações corretivas e de melhorias contínuas do processo de desenvolvimento, com base em práticas tidas como ideais.

O CMM também auxiliou os criadores de software a identificar melhorias específicas que lhes permitiriam tornarem-se mais competitivos em um setor já altamente competitivo (KERZNER, 2006). Para o autor, é no êxito do CMM que surgiu a origem dos modelos de maturidade atuais, visto que neste período a indústria de software explorava maneiras formais de melhor avaliar e mensurar a qualidade e a confiabilidade dos processos usados para o desenvolvimento de software. A indústria reconheceu o valor da aplicação de conceitos de gestão de qualidade total (TQM - *Total Quality Management*) e de melhorias

contínuas aos processos de desenvolvimento de software. O interessante é que o próprio CMM utiliza o gerenciamento de projetos em sua estrutura para atingir um processo que possa ser repetitivo e procurar obter resultados previsíveis, a partir dos esforços de trabalho (CLELAND e IRELAND, 2002).

No entanto, a aplicação de modelos de maturidade específicos para gerenciamento de projetos é relativamente recente. Os modelos desenvolvidos em geral se baseiam na idéia da estrutura originalmente estabelecida pelo CMM, com cinco níveis e um número de áreas de capacitação, com foco na avaliação do nível de maturidade. Para utilização do padrão de maturidade do CMM em outros setores, os instrumentos são combinados com seus respectivos indicadores e padrões.

No caso do gerenciamento de projetos, o padrão mais utilizado e aceito é o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que serve de base para muitos dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos que atualmente se encontram no mercado (KERZNER, 2006). Por este motivo, Silva Jr. et al. (2008) reforçam a importância do conhecimento de *frameworks* e metodologias voltadas às melhores práticas em gerenciamento de projetos, como o PMBOK, por exemplo, para fins de obtenção de graus mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos. Além disso, os autores destacam a importância do papel dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos para as organizações, ao afirmarem que,

Foram também identificadas algumas variáveis fortemente relacionadas com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, que por este motivo caracterizam-se como fatores críticos de sucesso, sendo assim capazes de provocar questionamentos que de outra forma dificilmente viriam à tona, referentes à cultura e estrutura organizacional, ao patrocínio dos níveis estratégico e tático, além da importância do relacionamento e comunicação entre as pessoas (Silva Jr. et al., 2008, p. 14).

Dentre os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos existentes, para análise desta pesquisa foram selecionados os seguintes, que serão detalhados nas próximas seções:

- a) OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*;
- b) PMMM - *Project Management Maturity Model*;
- c) MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Além destes três modelos, conforme citado anteriormente, será considerado nesta pesquisa o *framework* COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology* que, apesar de não ser específico para gerenciamento de projetos, apresenta na sua área de alinhamento estratégico um processo denominado “PO10”, que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos.

No próximo item será demonstrado o primeiro modelo de maturidade em gerenciamento de projetos analisado neste estudo, o *OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model*.

2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

A proposta do modelo OPM3 é prover um *framework* para as organizações entenderem o gerenciamento de projetos organizacionais e medirem a sua maturidade, mediante um amplo e abrangente conjunto de melhores práticas, que possibilitem um reexame da busca organizacional por objetivos estratégicos (PMI, 2003).

A idéia de criar um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos que fosse o padrão do *Project Management Institute* (PMI) ocorreu em maio de 1998, quando foi idealizado o OPM3. Conforme Santos (2003), neste ano foi formado pelo PMI um time de projeto composto por diversos profissionais da área, que iniciou algumas pesquisas com gerentes de projetos em organizações de diversas categorias e tamanhos, alguns com e outros sem o conhecimento das práticas sugeridas pelo PMBOK, e também com ou sem a certificação PMP (*Project Management Professional*). O foco era caracterizar os aspectos comuns aos projetos que haviam finalizado com sucesso, e não o que faltava para melhorar o desempenho das práticas de gerenciamento de projetos.

As organizações, segundo as pesquisas realizadas pelo time de projeto responsável pelo desenvolvimento do OPM3, falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento de projetos às estratégias corporativas. Neste âmbito, podem ser consideradas como falhas o alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto, as falhas na comunicação de mudanças de metas corporativas, falta de fundos financeiros, desvalorização do gerenciamento de projetos pela alta direção, a enorme pressão de grandes projetos em detrimento dos menores, bem como o compromisso dos *stakeholders* somente na fase de criação do projeto.

A partir das conclusões deste estudo originou-se o OPM3, cuja organização é semelhante à de um livro (PMI, 2003), contendo uma explanação sobre o modelo, uma lista das melhores práticas mais relevantes, um glossário e métodos de auto-análise quanto à maturidade organizacional em termos de gerenciamento de projetos, tendo como premissa os conhecimentos e práticas do guia PMBOK, do PMI.

Considerando os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMBOK (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento), os estágios a serem ultrapassados para se obter o melhoramento dos processos, do mais

básico para o mais avançado, são os seguintes (PMI, 2003): padronização, medição, controle, e melhoria contínua.

O OPM3 trabalha em três domínios: projetos, programas e portfólio. Projeto pode ser entendido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado” (PMI, 2004, p. 374). Programa significa um grupo de projetos relacionados, onde se obtém melhores benefícios e controle quando gerenciados de modo coordenado, que não seriam possíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Já portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados (PMI, 2004).

Os estágios de padronização, medição, controle e melhoramento contínuo deverão ser atingidos se a seqüência de domínios de gerenciamento de projetos, programas e portfólio estiver implantada. Os mesmos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos citados anteriormente se aplicam ao gerenciamento de programas e de portfólio. Locados no contexto dos três domínios de gerenciamento, os processos ganham uma dimensão estratégica em termos organizacionais.

Em resumo, a estrutura do modelo de maturidade OPM3 pode ser entendida a partir da combinação dos cinco grupos de processos de gerenciamento do PMBOK (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento) nos três domínios de gerenciamento (projetos, programas e portfólio), considerando a interação e o progresso através de quatro estágios de melhoramento dos processos: padronização, medição, controle e melhoria contínua (PMI, 2003).

Adicionalmente a esta estrutura, conforme dito anteriormente, as empresas medem a sua maturidade mediante um amplo e abrangente conjunto de melhores práticas. Entende-se melhor prática, segundo o PMI (2003), como a forma ideal atualmente reconhecida pelo mercado para alcançar um objetivo definido.

Dentro do modelo OPM3, cada melhor prática é mapeada em uma ou mais localizações, ou seja, o modelo informa onde ela se encontra dentro dos domínios de gerenciamento de projeto, programa ou portfólio, bem como em qual estágio de melhoramento se enquadra, se como padrão, medido, controlado ou em melhoramento contínuo. Isto parece sugerir uma altíssima complexidade de interdependências do modelo OPM3, porém, por outro lado, demonstra também sua grande abrangência sobre o conteúdo dos processos de gerenciamento de projetos, de uma forma completa.

No próximo item será demonstrado outro modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, o PMMM (*Project Management Maturity Model*).

2.2.3 PMMM - *Project Management Maturity Model*

Kerzner (2006) criou o PMMM, sugerindo que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis, semelhantes ao CMM (SEI, 1997), onde cada nível representa um grau diferente de maturidade, conforme demonstrado a seguir (KERZNER, 2006):

a) O primeiro nível – linguagem comum – é o nível em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos. Neste nível, em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico da disciplina, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia padronizada;

b) O segundo nível – processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos. Os processos comuns visam repetir o sucesso obtido em um projeto para todos os outros na organização;

c) O nível três – metodologia única – é quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia, dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos;

d) O quarto nível – *benchmarking* – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização com outras. O objetivo desta fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho;

e) No último nível – quinto, da melhoria contínua – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (*benchmarking*), para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Em relação à importância do aspecto de *benchmarking* na maturidade em gerenciamento de projetos, ressaltado nos níveis quatro e cinco do modelo PMMM, Silva Jr. et al. (2008) concordam neste aspecto, ressaltando que existe um consenso sobre a importância do uso de escalas de maturidade nas organizações, através da possibilidade de ações de melhoria contínua nos processos de gerenciamento de projetos, de uma forma geral, incluindo a utilização de avaliações através de *benchmarking*.

Quanto ao tempo em que uma empresa fica em cada um dos níveis do modelo PMMM, Kerzner (2006) afirma que pode ser afetado pela cultura da organização e pela natureza do negócio, além de ser necessário um planejamento estratégico para gerenciamento de projetos. Da mesma forma, são importantes e requerem bastante atenção

fatores como a descentralização de autoridade e de tomada de decisões, fundamentais para o sucesso na busca da excelência em gerenciamento de projetos.

Outro modelo existente de maturidade em gerenciamento de projetos é o MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, que será demonstrado no próximo item deste estudo.

2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo MMGP, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2004), é baseado na experiência do autor na implantação de gerenciamento de projetos em organizações brasileiras. O conceito de maturidade do modelo se refere aos setores que se envolvem no gerenciamento de projetos nas organizações. O modelo pode ser aplicado em toda organização ou em um determinado setor, sendo que as avaliações podem apresentar níveis de maturidade distintos.

O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:

- a) Conhecimentos de gerenciamento (de projetos e de outras práticas gerais);
- b) Uso prático de metodologias;
- c) Informatização;
- d) Estrutura organizacional;
- e) Relacionamentos humanos;
- f) Alinhamento com os negócios da organização.

Estas dimensões agrupam uma série de passos, que, quando aplicados, farão com que a organização melhore o seu nível de maturidade. Os cinco níveis de maturidade do modelo são os seguintes (PRADO, 2004):

a) Nível 1: inicial ou embrionário. Os projetos são executados na base do “melhor esforço individual” ou da “boa vontade”. Nem sempre há planejamento, o controle é fraco, não existem procedimentos padronizados (ou são mal definidos), não se faz avaliação de riscos e as lições aprendidas não são arquivadas. Ou seja, os projetos têm grande possibilidade de sofrer atrasos, estourar o orçamento e não atender às especificações técnicas. Existência de conflitos e improdutividades oriundos de relacionamentos humanos;

b) Nível 2: repetível ou conhecido. A organização investiu em treinamento e adquiriu softwares de gerenciamento de projetos. Pode haver iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso ainda é restrito. Alguma melhoria ocorre, mas o índice de fracassos dos projetos ainda é grande;

c) Nível 3: definido ou padronizado. Há procedimentos padronizados, difundidos e utilizados em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é utilizada por todos.

Uma estrutura organizacional para gerenciamento de projetos foi implantada e existe comprometimento dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle começam a dar resultado;

d) Nível 4: gerenciado. Os dados de execução, as lições aprendidas e a avaliação do atingimento dos objetivos do projeto estão sendo coletados e armazenados em um banco de dados. É feita uma avaliação das causas dos desvios dos projetos, que estão alinhados com os negócios da empresa. Os gerentes estão se aperfeiçoando ainda mais em aspectos críticos da gestão, como na questão dos relacionamentos humanos. O fluxo de informações é melhor e os projetos são executados com alto nível de sucesso. Neste nível, a prática de *benchmarking* em organizações mais evoluídas no uso do gerenciamento de projetos é estimulada;

e) Nível 5: otimizado. É possível aperfeiçoar os projetos com base na disciplina, liderança, experiência e dados históricos armazenados em bancos de dados, bem como escolher as melhores práticas a serem utilizadas. O nível de sucesso dos projetos é próximo de 100%. Com isso, a organização tem alta confiança em seus profissionais e em seus processos, sentindo-se mais preparada para aceitar desafios de alto risco.

Conforme Prado (2004), o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gerenciamento de projetos que legitime os gerentes de projeto, bem como a questão orçamentária dos projetos, a capacidade de tratar o gerenciamento de programas e o envolvimento da alta gerência e dos *stakeholders* organizacionais.

No próximo item deste estudo será abordado o *framework* COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*.

2.2.5 COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*/Processo PO10

Conforme citado anteriormente, o COBIT não é um *framework* específico para gerenciamento de projetos, porém apresenta, na sua área de alinhamento estratégico, um processo denominado "PO10", que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos. Por este motivo, o referido processo deste *framework* foi considerado neste estudo.

O COBIT é um *framework* que busca obter níveis de maturidade para os processos estratégicos de tecnologia da informação (TI), cuja missão é,

pesquisar, desenvolver, publicar e promover uma estrutura oficial, atual e internacionalmente aceita de objetivos de controle para governança de TI, para adoção pelas organizações e uso diário por gerentes de negócio e profissionais da TI e da área de segurança (ITGI, 2007, p. 9).

O objetivo é compreender a responsabilidade e o processo estratégico que envolve a TI na organização e, por meio da busca pela melhoria contínua, atingir um grau de excelência que conduza à gestão estratégica da organização (SALLÉ, 2004). A primeira versão do *framework* foi liberada em 1996, com base nos objetivos de controle do *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA).

A versão utilizada como base neste estudo é a 4.1, que já é uma publicação do ITGI - *IT Governance Institute*, que se tornou o principal editor do COBIT a partir de sua terceira versão, no ano 2000. O ITGI é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1998, que tem como missão desenvolver um entendimento avançado, promover boas práticas e influenciar positivamente a governança de TI, da alta administração até o nível técnico. O COBIT é a estrutura que apóia esse conceito e que viabiliza a implementação de um modelo de governança de TI.

Para atender as necessidades de alinhamento entre objetivos de negócio e a utilização da TI, o COBIT especifica alguns domínios que servem de guia para atender aos objetivos específicos da organização, que são (ITGI, 2007):

- a) Planejamento e Organização: fornece direcionamento para entregas de soluções e serviços;
- b) Aquisição e Implementação: fornece as soluções e os caminhos necessários para transformar as entregas em serviços;
- c) Entrega e Suporte: recebe as soluções e torna-as usáveis para os usuários finais;
- d) Monitoramento e Avaliação: monitora todos os processos para assegurar que o direcionamento que foi definido está sendo seguido.

Cada um dos quatro domínios possui um conjunto de processos e controles necessários para a garantia dos objetivos. Ao todo são 34 processos distribuídos nos quatro domínios. Cada um dos 34 processos do COBIT possui níveis de maturidade que variam de 0 a 5, conforme segue:

- a) Nível 0 – Inexistente;
- b) Nível 1 – Inicial / *Ad hoc*;
- c) Nível 2 – Repetível, porém intuitivo;
- d) Nível 3 – Definido;
- e) Nível 4 – Gerenciado e mensurável;
- f) Nível 5 – Otimizado.

Pelo exposto acima, percebe-se que os níveis de maturidade do COBIT seguem os padrões definidos pelo modelo CMM, com acréscimo do “Nível 0 - Inexistente”.

Um dos processos do domínio Planejamento e Organização é o “PO10 – Gerenciar Projetos”, situado na área de alinhamento estratégico do *framework* e cuja gestão visa

garantir a conformidade das entregas de projetos em termos de orçamento, prazo e qualidade.

Conforme o ITGI (2007), dentre os objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque o uso de *frameworks* de gerenciamento de programas e de projetos como um todo, compondo um portfólio, além do interesse e participação dos *stakeholders*. Convém ressaltar que os demais objetivos de controle do processo PO10 já estão enquadrados dentro dos processos definidos pelo guia PMBOK, e por este motivo não foram destacados neste estudo.

Em relação ao conteúdo dos demais objetivos de controle do processo PO10 merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos (ITGI, 2007):

- a) Critérios de seleção e priorização;
- b) A importância de uma estratégia formulada anteriormente;
- c) A questão de disponibilidade de recursos para projetos, com atenção à definição de orçamentos específicos para este fim;
- d) Critérios referentes às responsabilidades e relações entre os membros da equipe de um projeto, especialmente para o gerente de projetos, além de propiciar os mecanismos necessários para isso;
- e) Apoio dos níveis hierárquicos superiores, definindo responsabilidades relativas aos patrocinadores de projetos, programas e do escritório de projetos, salientando a importância da criação de um escritório de projetos corporativo;
- f) Obtenção do compromisso e da participação dos *stakeholders* afetados pelo projeto durante a definição e execução deste;
- g) Criação ou manutenção de sistemas de suporte para gerenciamento de projetos;
- h) Integração do gerenciamento de projetos com a cultura organizacional, visando níveis de maturidade mais elevados.

Dando seguimento ao referencial teórico deste estudo, na próxima seção será abordada a gestão estratégica organizacional, que é o foco desta pesquisa.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), na década de 50, quando o conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas, não se tinha um claro entendimento sobre o seu significado e tampouco os dicionários conseguiam ajudar, uma vez que denotavam o sentido militar do termo, definido como sendo a ciência e a arte do

emprego de forças em uma guerra. Este fato pode ser compreendido pelo que afirmam Mintzberg e Quinn (2001, p. 22), que dizem que,

estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. Com efeito, uma das funções dos antigos historiadores e poetas era a de colocar a erudição acumulada dessas bem-sucedidas e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e em orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parecesse surgir.

Neste contexto, administradores e acadêmicos da época questionavam a utilidade do novo conceito, sendo que tinham testemunhado meio século de um excelente desempenho da indústria americana sem fazer uso de estratégia (ANSOFF e MCDONNEL, 1993). Eles perguntavam por que a estratégia teria se tornado repentinamente necessária e o que ela poderia fazer pela empresa. Na medida em que a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante, começou a ficar claro o porquê da necessidade de estratégia para as organizações.

Quinn (2001) define estratégia como um padrão ou plano onde as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização são integradas em um todo coerente, salientando que uma estratégia bem formulada ajuda a organização a ordenar e alocar os seus recursos, visando uma postura singular e viável. Neste processo, a organização deve basear-se em suas competências e descobrir suas deficiências internas, identificando antecipadamente as mudanças no ambiente externo, além das ações realizadas por oponentes inteligentes.

Para Kaplan e Norton (2006), a estratégia pode ser descrita através de um conjunto detalhado de objetivos e iniciativas, sendo composta de várias atividades de alto impacto que, em última instância, devem ser estimuladas e coordenadas por meio de um modelo de gestão, o que caracteriza o conceito de gestão estratégica.

Costa (2005) define gestão estratégica como um processo sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo também todos os gerentes e colaboradores da organização. Para o autor, a finalidade da gestão estratégica é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, adequando continuamente a sua estratégia, sua capacitação e sua estrutura, de forma que consiga enfrentar e antecipar-se às mudanças nos ambientes interno e externo.

Em termos cronológicos, a gestão estratégica é uma área relativamente nova, cuja origem está na introdução da disciplina de política de negócios, também na década de 1950, nas universidades americanas. No entanto, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar a evolução resultante do rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia, bem como sua crescente aplicação nas atividades empresarias (HERRERO, 2005). O autor ressalta

que a essência da estratégia é elaborar, de forma inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios, construindo, ao mesmo tempo, as competências essenciais necessárias para o sucesso futuro nos negócios.

No entanto, para que se atinja o sucesso almejado, é necessário que a organização formule as respectivas estratégias para esta finalidade, assunto que será tratado no próximo item.

2.3.1 Formulação da Estratégia

Mintzberg (2004, p. 41), afirma que a "formação da estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos". Um plano, por sua vez, é o resultado de um planejamento, uma evidência tangível da administração. Porém, uma exceção é destacada por Sawyer (1983, p. 145), que cita que "os sistemas formais são apenas um meio para um fim – eles não fazem com que o planejamento ocorra, e podem até impedi-lo quando enfatiza demais a forma em vez da substância".

Para Ansoff e McDonnell (1993) o processo de formulação das estratégias estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá, no entanto não resulta em nenhuma ação imediata. Adicionalmente, os autores afirmam que a formulação de estratégias baseia-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das possíveis alternativas. Sendo assim, no momento da formulação da estratégia não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas posteriormente.

Em uma postura mais crítica ao processo de formulação da estratégia organizacional, Hamel (2000) ressalta que a capacidade de criação de estratégias que efetivamente produzirão riquezas requer uma inovação do conceito de negócios, visto que as empresas não sabem como criar este tipo de estratégia, ao mesmo tempo em que a indústria da estratégia – consultores, gurus e planejadores - não tem a resposta para esta questão.

Adicionalmente, Herrero (2005) cita que uma das questões mais críticas da gestão estratégica é a dificuldade de se implementar o que foi planejado, visto que as organizações são criativas na formulação de suas estratégias, mas caem na armadilha da implementação. Visando auxiliar neste sentido, no próximo item será abordada a questão da implementação da estratégia.

2.3.2 Implementação da Estratégia

Segundo Kaplan e Norton (1997), a implementação da estratégia começa pela capacitação e pelo envolvimento das pessoas que devem executá-la. No entanto, algumas organizações implementam suas estratégias de modo centralizado, no estilo militar de "comando e controle", mantendo as estratégias em segredo e compartilhando-as somente entre a alta administração. Isso pode acontecer de forma deliberada ou, conforme afirmam Marinho, Campos e Selig (2007), as causas para essa atitude pode ser uma elevada quantidade de níveis hierárquicos ou ineficientes canais de comunicação interna, colocando em risco tudo que foi planejado.

Independente dos reais motivos desta centralização, caso as organizações desejem a contribuição de todos os funcionários na implementação de suas estratégias, elas deverão compartilhar com eles suas visões e estratégias de longo prazo, incentivando-os ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Utilizando esse sistema de *feedback* e orientações, a organização propicia o engajamento dos funcionários no futuro almejado por ela e os encoraja a participar da formulação e da implementação da estratégia.

Neste sentido, uma forma de implementação das estratégias é através da gestão de iniciativas, atividade que, para Kaplan e Norton (2006) deve começar com algumas claras definições. Em geral, nomeia-se um membro da equipe executiva com a responsabilidade de patrocinador da iniciativa. Isso significa que qualquer obstáculo ao progresso pode ser enfrentado com eficiência por um indivíduo dotado de recursos e de poderes para tomar decisões e efetuar mudanças (KAPLAN e NORTON, 2006).

O planejamento de iniciativas, por sua vez, compõe-se de duas fases. A primeira é a priorização, que consiste na revisão e avaliação do atual portfolio de iniciativas, mantendo apenas aquelas que promovem diretamente as necessidades específicas de desempenho estratégico. Este passo estabelece o que a organização gostaria de fazer. Segundo, os gestores desenvolvem periodicamente um plano de implementação e consolidação de recursos para o portfolio de iniciativas, que fecha todas as lacunas de desempenho identificadas. Nessa fase, enfrentam-se as limitações práticas da anterior, respondendo à pergunta: "Das iniciativas priorizadas, quantas podemos realizar?" (KAPLAN e NORTON, 2006).

Oliveira (2005) dá algumas sugestões para o momento da implementação das estratégias e seleção de iniciativas na busca de vantagens competitivas, conforme segue :

a) Ter um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados: assim como a empresa deve ter um estruturado conjunto de metodologias e

técnicas para o adequado desenvolvimento de estratégias e de vantagens competitivas, também deve ter, para consolidar e aprimorar o processo estratégico, um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados, constituído de eficientes procedimentos e eficazes indicadores de desempenho e de capacitação;

b) Ter capacitação para alavancar os resultados da empresa: no momento da implementação das estratégias empresariais na busca de vantagens competitivas, os executivos e profissionais da empresa devem comprovar efetiva capacitação para não só operacionalizar essas questões estratégicas, mas, principalmente, por meio delas, conseguirem alavancar os resultados da empresa.

Após contemplarmos o assunto referente à gestão estratégica organizacional, considerando sua formulação e implementação, na próxima seção deste trabalho serão demonstrados os principais modelos de gestão estratégica, contemplados nesta pesquisa.

2.4 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Esta seção do referencial teórico apresenta dois modelos de gestão estratégica: *Balanced Scorecard* e Gerenciamento pelas Diretrizes.

2.4.1 *Balanced Scorecard* - BSC

Em 1990, David Norton, CEO do Instituto Nolan Norton, liderou um estudo que teve como consultor acadêmico Robert Kaplan (KAPLAN e NORTON, 1997). Representantes de 12 empresas de manufatura (indústria pesada) e serviços (alta tecnologia), dentre elas Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard, Shell e Bell South, reuniram-se mensalmente durante todo o ano de 1990 para desenvolver um novo modelo de medição de performance. O estudo originou-se pela convicção de que as abordagens de medição de performance até então existentes estavam tornando-se obsoletas, uma vez que se apoiavam principalmente em medidas contábeis e financeiras.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, e que empresas inovadoras estão utilizando o modelo como um sistema de gestão estratégica, para administrar a estratégia no longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *Balanced Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos, conforme citado abaixo:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, estabelecendo o consenso;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, educando e vinculando recompensas;

- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, alocando recursos e estabelecendo marcos de referência;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, articulando a visão compartilhada e facilitando a revisão da estratégia.

Esta mudança permitiu às organizações verem o *Balanced Scorecard* também como um sistema de gerenciamento e comunicação estratégica. Norrie e Walker (2004) concordam com esta evolução, afirmando que o *Balanced Scorecard* tem provado o seu valor dentro das corporações, enquanto ferramenta de gestão estratégica. Os autores citam que o correto uso deste instrumento possibilita a transformação da estratégia em um plano operacional, utilizando métricas que permitem à organização decidir que ações tomar de acordo com a estratégia definida, criando um valor tangível de mensuração e transformando a estratégia em planos executáveis.

No entanto, para traduzir a visão e a estratégia em objetivos e medidas, visando às iniciativas que deverão ser tomadas, o *Balanced Scorecard* é estruturado em quatro diferentes perspectivas (Figura 2):

- a) Perspectiva financeira;
- b) Perspectiva do cliente;
- c) Perspectiva dos processos internos;
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento.

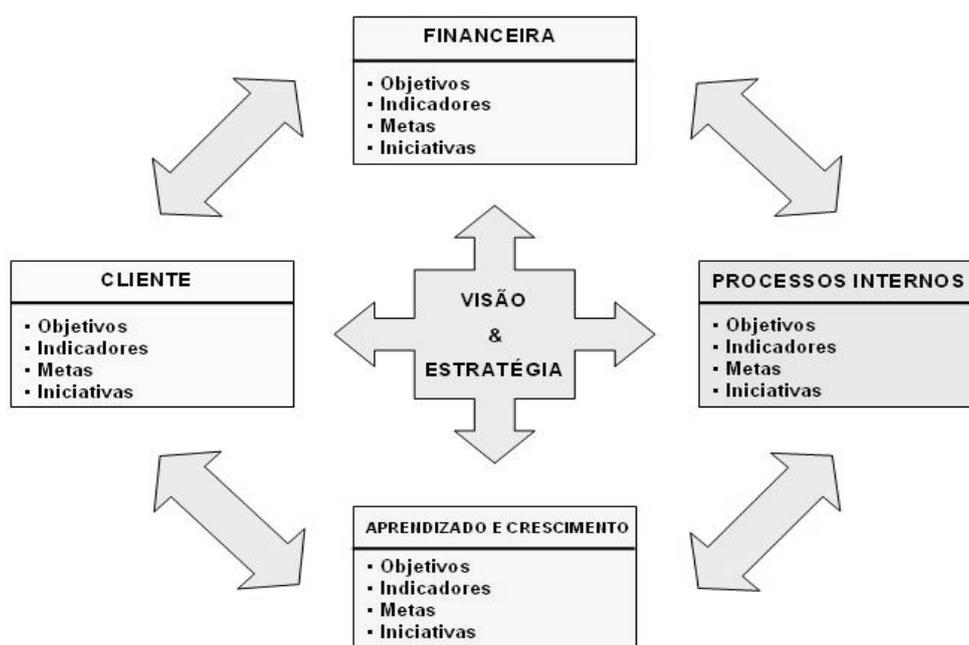


Figura 2 – Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Conforme se pode observar na Figura 2, os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa, e seu conjunto de indicadores deve fornecer respostas a quatro questões básicas (KAPLAN e NORTON, 1997):

- a) Para sermos mais bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? (perspectiva financeira);
- b) Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (perspectiva do cliente);
- c) Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência? (perspectiva dos processos internos);
- d) Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (perspectiva do aprendizado e crescimento).

Com o objetivo de propiciar um melhor entendimento do *Balanced Scorecard*, o próximo item deste estudo detalhará cada uma das suas quatro perspectivas.

2.4.1.1 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme citado anteriormente, o *Balanced Scorecard* está estruturado em quatro diferentes perspectivas, que serão detalhadas separadamente a seguir:

a) **Perspectiva Financeira:** para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* deve incentivar as unidades de negócio de uma organização a vincularem seus objetivos financeiros à estratégia organizacional. Neste sentido, a perspectiva financeira sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas através de medidas financeiras de desempenho, visto que são elas que indicam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, através de sua implementação e execução. Os autores destacam que a perspectiva financeira de um *Balanced Scorecard* de uma unidade funcional geralmente não possui objetivos financeiros isolados, sendo semelhantes, sob muitos aspectos, à de órgãos governamentais e entidades sem fins lucrativos;

b) **Perspectiva do Cliente:** a perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá. Sendo assim, esta perspectiva deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes. Normalmente as medidas básicas e genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e implementada, como satisfação e retenção de clientes, encontram-se na perspectiva dos clientes (KAPLAN e NORTON, 1997). Fazendo uma ligação com a perspectiva financeira, numa relação de causa e efeito, “a perspectiva do

cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 27);

c) Perspectiva dos Processos Internos: a perspectiva dos processos internos existe para que os executivos identifiquem os processos internos críticos da organização, alcançando a excelência nos mesmos. As medições desta perspectiva devem ser voltadas para os processos internos que tem maior impacto na atração, retenção e satisfação de clientes em segmentos-alvo de mercado, bem como para o atendimento das expectativas dos acionistas de excelentes retornos financeiros, atingindo desta forma os objetivos financeiros da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997). Neste sentido, Costa (2005) afirma que um processo deve gerar algum benefício efetivo, na forma de um serviço, de um produto ou de um atendimento para clientes ou para qualquer *stakeholder*, agregando alguma forma de valor à organização;

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para que gere crescimento e melhoria em longo prazo. Para identificar os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro, as empresas precisam atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos, e isso torna-se improvável sem a utilização de novas tecnologias e capacidades. Kaplan e Norton (1997, p. 29) afirmam que “o aprendizado e crescimento organizacionais provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais”.

Muito embora as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* tenham se revelado suficientes em aplicações práticas, sendo adequadas em diversas empresas e setores do mercado, este modelo não deve se restringir ou se limitar a estas perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997). Os autores dizem que não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias ou suficientes, afirmando apenas que ainda não encontraram empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas. Porém, afirmam que, dependendo das circunstâncias, do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Quanto à crítica referente ao *Balanced Scorecard*, de somente incorporar explicitamente os interesses de acionistas e clientes, não incorporando explicitamente os interesses das outras partes interessadas, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os interesses de todas as partes interessadas podem ser incorporados a um *Balanced Scorecard*, citando como exemplo:

a) Perspectiva dos funcionários: compõe praticamente todos os *scorecards* dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento;

b) Perspectiva dos fornecedores: caso um forte relacionamento com os fornecedores faça parte da estratégia corporativa, até mesmo para obtenção de um desempenho superior sob a perspectiva dos clientes ou financeira, medidas associadas ao relacionamento com os fornecedores poderão ser incorporadas à perspectiva dos processos internos.

Um fato importante ressaltado no modelo é que os resultados do *scorecard* devem medir essencialmente os fatores que geram, efetivamente, vantagem competitiva e inovações para a empresa, por serem críticos para a estratégia organizacional. Desta forma, Kaplan e Norton (1997) sugerem que apenas sejam incorporadas ao *scorecard* as partes interessadas vitais para o sucesso da empresa ou da unidade de negócios, não havendo a necessidade de se criar uma nova perspectiva com medidas isoladas e específicas, de tal forma que os executivos devam manter sob controle algo que não propiciará um grande retorno à organização.

No próximo item deste estudo será abordado o conceito de objetivos estratégicos.

2.4.1.2 Objetivos Estratégicos

A estratégia é composta de várias atividades de alto impacto que, em última instância, devem ser fomentadas e coordenadas por meio de um modelo de gestão, podendo ser descrita através de um conjunto detalhado de objetivos e iniciativas (KAPLAN e NORTON, 2006).

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, e por isso eles parecem ser semelhantes. Para os autores, no entanto, os objetivos são regras de decisão de nível mais alto, representando os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir estes fins. Sendo assim, uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.

Em relação ao *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) explicam que, apesar do seu processo de construção esclarecer os objetivos estratégicos, é muito difícil encontrar uma equipe gerencial que chegue a um consenso total quanto à importância relativa de seus objetivos estratégicos. Isso é muito comum em empresas cujas diferentes áreas funcionais constituem silos funcionais isolados. Desta forma, quando executivos de áreas funcionais diferentes tentam trabalhar em equipe, surgem pontos cegos, caracterizados por áreas de relativa ignorância, em torno das quais é difícil criar um consenso e até mesmo criar equipes, visto que existe muito pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa, bem como da contribuição e integração das diferentes unidades funcionais.

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* contribui para a solução do problema, na medida em que é desenvolvido em nível corporativo, por um grupo de altos executivos, cujo resultado é um modelo consensual organizacional, com a contribuição de todos os membros deste grupo. Os objetivos deste *scorecard* corporativo tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta deste grupo executivo, funcionando como um ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais que dependam das equipes. Desta forma, o *scorecard* busca facilitar o consenso entre todos os altos executivos, apesar de suas experiências distintas em trabalhos anteriores ou de suas diferentes habilidades funcionais (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos estratégicos organizacionais podem ser melhor utilizados dentro de mapas estratégicos, assunto do próximo item deste estudo.

2.4.1.3 Mapas Estratégicos

O conceito de Mapa estratégico foi criado pelos mesmos autores do *Balanced Scorecard*, tendo como base o uso deste modelo em mais de 300 organizações, ao longo de mais de 12 anos. Desta forma, o mapa estratégico é uma evolução do *Balanced Scorecard*, com o objetivo de descrever, de uma forma gráfica, como uma organização cria valor (KAPLAN e NORTON, 2004). Neste sentido, convém ressaltar que não tratam-se da mesma ferramenta, conforme fica evidente na afirmação de Kaplan e Norton (2004, p. 10), dizendo que,

Hoje percebemos que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os executivos.

Os autores afirmam que, em média, 75% do valor de mercado das empresas resulta de seus ativos intangíveis, que geralmente não são captados pelos critérios tradicionais de avaliação organizacional. Desta forma, o mapa estratégico tem como principal objetivo demonstrar o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia organizacional, respeitando o conceito e a estrutura de quatro perspectivas, com seus respectivos objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*, através de relações gráficas de causa e efeito entre estes objetivos.

Os ativos intangíveis, dentro da estrutura do *Balanced Scorecard*, localizam-se dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. Um exemplo de mapa estratégico pode ser visualizado na Figura 3, onde as caixas representam os objetivos estratégicos em suas respectivas perspectivas e as setas representam as relações de causa e efeito entre estes objetivos.

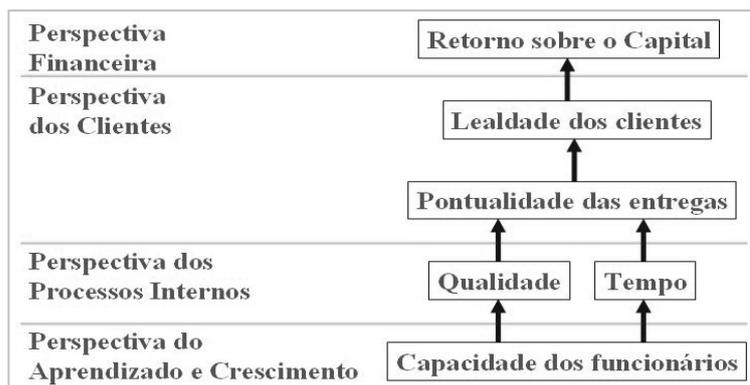


Figura 3 – Exemplo de relações de causa e efeito entre objetivos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

No mapa estratégico citado como exemplo na Figura 3, o ativo intangível é representado pelo objetivo de capacitação dos funcionários, na parte inferior do mapa, dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. Através desta capacidade, no conceito de relações de causa e efeito, é possível melhorar a qualidade e o tempo na perspectiva dos processos internos, para ser mais pontual visando a obtenção da lealdade dos clientes, na perspectiva dos clientes, para finalmente obter retorno sobre o capital na perspectiva financeira.

Em outras palavras o mapa estratégico, ajustado à estratégia, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos clientes, acionistas e comunidades, proporcionando, desta forma, retorno financeiro aos acionistas e fazendo, assim, que a organização crie valor (KAPLAN e NORTON, 2004).

No próximo item deste estudo será abordada a relação entre o *Balanced Scorecard* e a formulação da estratégia.

2.4.1.4 Relação entre *Balanced Scorecard* e Formulação da Estratégia

Kaplan e Norton (2000) citam que o *Balanced Scorecard*, em termos estritos, é um instrumento de implementação da estratégia. Desta forma, caso a organização já disponha de uma estratégia explícita, o *Balanced Scorecard* auxilia no sentido de proporcionar mais rapidez e eficácia na implementação desta estratégia. Por outro lado, a existência de uma estratégia explícita abrevia o tempo necessário à construção do primeiro *Balanced Scorecard*, principalmente se for, de fato, compreendida e compartilhada por todos.

Por experiência dos autores na adoção do modelo nas empresas, em alguns casos o processo de desenvolvimento do *scorecard* força o esclarecimento e o consenso sobre exatamente qual é a estratégia da organização, além de permitir questionamentos de como

se levar a estratégia adiante. Isso acontece muito em grupos gerenciais que acreditam, em um primeiro momento, que todos os membros concordam com a estratégia existente, sendo que, durante o desenvolvimento do *scorecard* inicial, descobre-se que cada componente interpreta a estratégia de uma maneira diferente.

Porém, essa não é uma questão que diz respeito apenas ao nível gerencial. O ideal seria que todos na empresa compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais a sustentam, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo da estrutura organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo os autores, através do *Balanced Scorecard*, começando seu desenvolvimento pela equipe executiva, torna-se possível esse alinhamento de cima para baixo.

Adicionalmente, este compartilhamento e compreensão por todos da estratégia definida anteriormente pela organização diminui o tempo necessário à construção do primeiro *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2000). No entanto, não é necessário se atingir um consenso sobre a estratégia para se desenvolver o *scorecard*, uma vez que é possível usar o próprio processo de construção do *scorecard* como mecanismo simultâneo de formulação da estratégia.

Apesar do sucesso do *Balanced Scorecard* no mercado organizacional, existem estudos que apontam críticas ao modelo, conforme será demonstrado no próximo item deste estudo.

2.4.1.5 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Para Souza, Ferreira e Gosling (2008), o *Balanced Scorecard* apresenta alguns pontos fracos, destacando-se:

- a) As relações de causa e efeito dos indicadores são unidirecionais e demasiadamente simplistas;
- b) Não existe separação entre causa e efeito no tempo ou mecanismos estatísticos para validação dos resultados;
- c) O vínculo entre estratégia e operação é ineficiente;
- d) Ausência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador, o que gera conclusões imprecisas.

Em relação à implementação do *Balanced Scorecard*, Del Carpio e Rocha-Pinto (2008) identificaram os seguintes fatores críticos de sucesso:

- a) Papel da liderança: sem o engajamento e o patrocínio constante da liderança, a gestão baseada na ferramenta *Balanced Scorecard* é inviabilizada;

b) Percepção de valor: a apuração de indicadores, as análises de performance e a estruturação de processos internos demandam esforço e tempo, e se as pessoas responsáveis por gerar os dados e acompanhar os projetos não enxergarem os benefícios deste esforço, perceberão a ferramenta como um trabalho adicional extraordinário ou, meramente, como mais uma ferramenta de controle;

c) Aprendizado contínuo: o sucesso da implementação depende, também, do grau de conhecimento que os membros da organização detêm em relação ao negócio onde atuam;

d) Mediação de um consultor: o papel do consultor pode ser um diferencial para o sucesso na implementação da ferramenta, na medida em que atua como orientador e facilitador; já na fase de condução da gestão, fica claro que a capacitação das pessoas do cliente é praticamente inegociável.

Em relação à importância de um consultor, Bessire e Baker (2005) concordam, ressaltando que sem a ajuda de uma consultoria na implementação da ferramenta, há pouca chance de que o *Balanced Scorecard* possa ser eficaz na obtenção das vantagens sugeridas pelos criadores do modelo, Kaplan e Norton. Os autores citam também que é difícil conseguir consenso dentro da organização a respeito do uso do *Balanced Scorecard*, uma vez que a utilização do modelo não propicia a compreensão da dimensão política da gestão organizacional.

No entanto, para Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) a questão fundamental é relativa ao custo-benefício do *Balanced Scorecard*. Neste sentido, seria interessante tanto para as empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* quanto para aquelas que estão considerando a sua utilização, saber exatamente que valor a ferramenta pode agregar ao negócio. Porém, segundo os autores, o problema é que muitas das vantagens conhecidas são de caráter não-financeiro, o que dificulta quantificar de forma satisfatória e científica o real valor do *Balanced Scorecard*. Sendo assim, talvez as empresas tenham que se contentar com estudos de casos e artigos que tentam delinear algumas das suas vantagens e desvantagens.

Em termos de modelos que criticam o *Balanced Scorecard*, merece destaque o *Performance Prism*. Este modelo foi desenvolvido no *Centre for Business Performance*, na Universidade de Cranfield (Inglaterra), liderado pelo pesquisador Andy Neely, visando à integração dos melhores aspectos de outros sistemas de medição de desempenho, de forma a agregar as diferentes perspectivas de desempenho fornecidas por esses sistemas.

Neste sentido, os criadores do *Performance Prism* o definem não como um modelo de gestão estratégica, porém como um *framework* de gestão de desempenho de segunda geração (NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002). Os criadores do modelo identificaram

que, apesar de existirem sistemas com medidas financeiras e não financeiras, como é o caso do *Balanced Scorecard*, existia a necessidade de uma segunda geração de modelos para medição de desempenho. Segundo eles, o objetivo seria possibilitar às organizações a atualização ou desenvolvimento de *scorecards* que fossem apropriados às demandas do ambiente cada vez mais competitivo da atualidade (NEELY, ADAMS e CROWE, 2001).

Relativo à sua estrutura, o *Performance Prism* é um modelo de medição de desempenho que coloca a visão dos *stakeholders* em primeiro plano, composto por cinco faces inter-relacionadas de um prisma: satisfação do *stakeholder*, estratégias, processos, capacidades e contribuição do *stakeholder*. Desta forma, a estratégia corporativa acaba tornando-se secundária, juntamente com os processos e capacidades da organização, visto que a principal preocupação da organização deve ser a satisfação e a contribuição dos seus *stakeholders*.

No entanto, convém ressaltar que as críticas se direcionam diretamente ao *Balanced Scorecard* (item 2.4.1), e não aos mapas estratégicos (item 2.4.1.3), que, conforme foi mencionado anteriormente nesta pesquisa, tratam-se de conceitos e ferramentas distintas, apesar de complementares. Outro modelo de gestão estratégica bastante aceito no Brasil é o Gerenciamento pelas Diretrizes, que será demonstrado no próximo item deste trabalho.

2.4.2 Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD

Conforme Campos (2002), o gerenciamento pelas diretrizes (GPD) tem sido amplamente utilizado no Brasil desde 1996, dentre outras formas, como um meio de gerenciar as metas oriundas da formulação da estratégia. Trata-se de um sistema de gestão que utiliza como ponto de partida as metas anuais da empresa, obtidas a partir de um plano de longo prazo desdobrado em planos de ação anuais. A base para este plano de longo prazo são as estratégias organizacionais. Desta forma, “o gerenciamento pelas diretrizes tem como objetivo transformar as estratégias da organização em realidade” (CAMPOS, 2002, p. 35).

Como diretriz, no conceito do gerenciamento pelas diretrizes, entende-se uma meta em conjunto com suas respectivas medidas prioritárias, suficientes para se atingir esta meta. Medidas, por sua vez, são meios ou métodos específicos para se atingir a meta. Porém, ao conjunto destas medidas prioritárias e suficientes para se atingir a meta dá-se o nome de plano. Neste contexto, uma diretriz passa a ser entendida como uma meta acompanhada do plano para atingi-la (CAMPOS, 2002). O gerenciamento pelas diretrizes aborda o gerenciamento de projetos de uma forma particular, conforme será demonstrado no próximo item desta pesquisa.

2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos

Para Campos (2002), uma das formas de obtenção de forças do gerenciamento pelas diretrizes, visando o pronto atendimento às variações da conjuntura ambiental, é através do gerenciamento por projetos. No contexto do gerenciamento pelas diretrizes, cada projeto tem um responsável com muito poder, podendo até mesmo, em alguns casos, assumir o nível de um diretor, reportando-se diretamente ao presidente da empresa, para garantir uma execução rápida. O autor define quatro formas de se organizar o gerenciamento por projeto na organização:

a) Projeto independente: pode ser estabelecido em qualquer nível da empresa e é conduzido por grupos de trabalho ou forças-tarefa, de forma independente;

b) Projeto por setor: quando um setor da empresa recebe um tema especialmente importante dentro do gerenciamento pelas diretrizes, é atribuído ao chefe deste setor poder suficiente para que ele consiga uma boa condução do projeto;

c) Projeto por comitê interfuncional: neste caso, o comitê pode receber a força necessária para executar o projeto – a desvantagem é que o comitê somente planeja e verifica, enquanto a execução fica a cargo dos departamentos de linha, o que pode ocasionar perda de foco;

d) Projeto em matriz: com o objetivo de suprir a deficiência de perda de foco do projeto por comitê interfuncional, coloca-se os executivos de linha como integrantes do comitê.

No gerenciamento pelas diretrizes é definido que a empresa deve ter um plano de longo prazo que deve ser revisto anualmente, tendo-se em vista (CAMPOS, 2002):

a) A consciência do risco de alterações bruscas no ambiente;

b) As diferenças de desempenho observadas na comparação com outras empresas;

c) A consciência dos problemas internos da organização.

Alguns cuidados devem ser tomados e algumas ações devem ser empreendidas nestas revisões anuais do plano de longo prazo, conforme descrito a seguir:

a) Estabelecimento de novas metas de rompimento com a situação atual;

b) Criação de medidas de execução prioritárias, visando reformulação da estrutura;

c) Análise do retorno que as medidas oferecem à empresa (em termos de *market-share*, acréscimo de lucro, faturamento, entre outros);

d) As medidas que apresentarem elevado retorno, a curto prazo, devem ser definidas como projetos e transferidas para o gerenciamento por projetos, que se caracteriza como um gerenciamento pelas diretrizes especial;

e) As demais medidas recebem o tratamento normal dentro do gerenciamento pelas diretrizes;

f) Definidos os projetos e seus responsáveis, deve ser realizada uma avaliação da capacidade de execução da empresa, visando seu fortalecimento para a garantia de êxito na execução. Nesta avaliação devem ser considerados três itens:

- Qualidade e quantidade dos membros da organização que conduzirão o projeto. A prioridade deve ser o projeto, mesmo que algum departamento de linha reclame a perda de um de seus membros;

- Capacidade financeira;

- Força da organização, transferindo poder suficiente ao responsável pelo projeto, para que ele consiga remover os obstáculos.

Concluída a seção do referencial teórico referente aos modelos de gestão estratégica, na próxima seção serão demonstrados os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados a partir do referencial teórico.

2.5 FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS IDENTIFICADOS A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO

Visando o atendimento ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, “Identificar fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos a partir da análise dos modelos e demais assuntos estudados”, nesta seção serão apresentados os fatores críticos identificados, de forma detalhada, cujas áreas de abrangência, modelos e assuntos, com as respectivas referências bibliográficas que foram utilizadas, podem ser observadas no Quadro 1:

Área de Abrangência	Modelo/ Assunto	Referências Bibliográficas
Gerenciamento de Projetos	Gerenciamento de Projetos	Arto et al. (2008); Kerzner (2006); Oliveira (2005); Rabechini Jr. e Pessoa (2005); Norrie e Walker (2004); PMI (2004); Quinn (2001); Valeriano (2001); Dinsmore (1999); Shenhar et al. (1997) apud Arto e Dietrich (2004); Ansoff e McDonnel (1993)
Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Silva Jr. et al. (2008)
	OPM3	PMI (2004); PMI (2003); Santos (2003)
	PMMM	Silva Jr. et al. (2008); Kerzner (2006)
	MMGP	Prado (2004)
<i>Framework</i> de Maturidade de Processos Estratégicos de TI	COBIT/PO10	ITGI (2007)

Gestão Estratégica Organizacional	Gestão Estratégica Organizacional	Marinho, Campos e Selig (2007); Kaplan e Norton (2006); Oliveira (2005); Mintzberg (2004); Quinn (2001); Kaplan e Norton (1997); Ansoff e McDonnell (1993)
Modelo de Gestão Estratégica	BSC	Costa (2005); Norrie e Walker (2004); Kaplan e Norton (2000); Kaplan e Norton (1997); Ansoff e McDonnell (1993)
	GPD	Campos (2002)

Quadro 1 – Modelos e assuntos de referência para os fatores críticos identificados

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado, foram identificados fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos não apenas oriundos dos modelos utilizados nesta pesquisa, porém também do conhecimento obtido a partir de outros assuntos do referencial teórico, relacionados ao tema e foco da pesquisa, visando complementar e enriquecer o modelo teórico inicial deste estudo. Cada modelo ou assunto referenciado fornece contribuições distintas, que foram importantes para a definição dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, conforme poderá ser verificado mais adiante nesta mesma seção da pesquisa.

Desta forma, o pesquisador identificou 19 fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, a partir dos modelos e demais assuntos estudados, que foram organizados conforme consta no Quadro 2. No entanto, convém ressaltar quatro questões importantes em relação ao Quadro 2:

a) Cada fator tem referência às opiniões de pelo menos três autores, visando não ter viés na demonstração da importância do mesmo;

b) Conforme demonstrado na justificativa desta pesquisa, para Rabechini Jr. e Pessoa (2005), a obtenção de maturidade em gerenciamento de projetos leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo desenvolvimento de competências em várias instâncias, que podem ser caracterizadas como fatores críticos. Por este motivo, os fatores críticos estão descritos com verbos no infinitivo, no sentido exatamente de caracterizá-los como ações consistentes a serem tomadas na busca da maturidade em gerenciamento de projetos;

c) Ao lado do nome do fator crítico para a maturidade consta, entre parênteses, um código que referencia o próprio fator, composto pela sigla “FC” (Fator Crítico) seguida pelo número sequencial de posição no Quadro 2;

d) Na última coluna, denominada “Cód. Linha”, consta um código composto pelo próprio código que referencia o fator crítico, seguido de “_” mais o número sequencial da entrada da combinação das colunas “Modelo/Assunto”, “Capítulo/Seção Referência” e “Autores”, referentes ao fator crítico. Este código servirá de referência para os detalhes individuais de cada fator crítico, que serão demonstrados mais adiante nesta seção.

Fator Crítico para a Maturidade/ Código)	Modelo/ Assunto	Capítulo/Seção Referência	Autores	Cód. Linha
Formular a Estratégia Corporativa (FC01)	COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC01_01
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3. Gestão Estratégica Organizacional	Quinn (2001)	FC01_02
		2.3.1 Formulação da Estratégia	Mintzberg (2004)	FC01_03
			Ansoff e McDonnell (1993)	FC01_04
	BSC	2.4.1.4 Relação entre <i>Balanced Scorecard</i> e Formulação Estratégica	Kaplan e Norton (2000)	FC01_05
Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões (FC02)	Gerenciam. de Projetos	2.1.4 Gerenciamento de Portfolio	Kerzner (2006)	FC02_01
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3. Gestão Estratégica Organizacional	Quinn (2001)	FC02_02
		2.3.1 Formulação da Estratégia	Mintzberg (2004)	FC02_03
			Ansoff e McDonnell (1993)	FC02_04
	BSC	2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	Kaplan e Norton (1997)	FC02_05
			Norrie e Walker (2004)	FC02_06
	GPD	2.4.2 Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD	Campos (2002)	FC02_07
		2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC02_08
				FC02_09
Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas (FC03)	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	Santos (2003)	FC03_01
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3.2 Implementação da Estratégia	Kaplan e Norton (1997)	FC03_02
			Marinho, Campos e Selig (2007)	FC03_03
	BSC	2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	Kaplan e Norton (1997)	FC03_04
		2.4.1.4 Relação entre <i>Balanced Scorecard</i> e Formulação Estratégica	Kaplan e Norton (2000)	FC03_05
			Kaplan e Norton (1997)	FC03_06
Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia,	Gerenciam. de Projetos	2.1.4 Gerenciamento de Portfolio	Kerzner (2006)	FC04_01
				FC04_02
	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	Santos (2003)	FC04_03
				FC04_04

porte de projeto ou pressão política) (FC04)	COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC04_05
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3.2 Implementação da Estratégia	Kaplan e Norton (2006)	FC04_06
	BSC	2.4.1.2 Objetivos Estratégicos	Ansoff e McDonnel (1993)	FC04_07
	GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC04_08
Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos (FC05)	Gerenciam. de Projetos	2.1 Gerenciamento de Projetos	Valeriano (2001)	FC05_01
		2.1.2 Relações entre Projetos e Estratégia Organizacional	Ansoff e McDonnel (1993)	FC05_02
			Quinn (2001)	FC05_03
		2.1.3 Gerenciamento de Programas	PMI (2004)	FC05_04
	Valeriano (2001)		FC05_05	
	2.1.4 Gerenciamento de Portfólio	Shenhar et al. (1997) apud Artto e Dietrich (2004)	FC05_06	
	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	PMI (2004)	FC05_07
			PMI (2003)	FC05_08
Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos (FC06)	Gerenciam. de Projetos	2.1.1 Gerenciamento por Projetos	Dinsmore (1999)	FC06_01
		2.1.2 Relações entre Projetos e Estratégia Organizacional	Norrie e Walker (2004)	FC06_02
			Artto et al. (2008)	FC06_03
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC06_04
				FC06_05
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3.2 Implementação da Estratégia	Oliveira (2005)	FC06_06
	BSC	2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	Kaplan e Norton (1997)	FC06_07
	GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC06_08
Envolver os stakeholders organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades (FC07)	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	Santos (2003)	FC07_01
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC07_02
				FC07_03
	COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC07_04
	BSC	2.4.1.1 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Costa (2005)	FC07_05
FC07_06				
Fazer benchmarking	PMMM	2.2.3 PMMM – Project Management Maturity Model	Kerzner (2006)	FC08_01
				FC08_02

com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos (FC08)			Silva Jr. et al. (2008)	FC08_03
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC08_04
Gerir efetivamente os recursos disponíveis (FC09)	Gerenciam. de Projetos	2.1 Gerenciamento de Projetos	Oliveira (2005)	FC09_01
		2.1.2 Relações entre Projetos e Estratégia Organizacional	Quinn (2001)	FC09_02
		2.1.5 Influências Organizacionais	PMI (2004)	FC09_03
	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	Santos (2003)	FC09_04
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC09_05
				FC09_06
	COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC09_07
				FC09_08
GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC09_09	
			FC09_10	
Atender aos objetivos definidos para o projeto (FC10)	Gerenciam. de Projetos	2.1 Gerenciamento de Projetos	PMI (2004)	FC10_01
			Kerzner (2006)	FC10_02
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC10_03
COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC10_04	
Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos (FC11)	Gerenciam. de Projetos	2.1.5 Influências Organizacionais	Kerzner (2006)	FC11_01
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC11_02
				FC11_03
				FC11_04
				FC11_05
COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC11_06	
Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder (FC12)	Gerenciam. de Projetos	2.1.5 Influências Organizacionais	PMI (2004)	FC12_01
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC12_02
				FC12_03
COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC12_04	
Incentivar o conhecimento	Gerenciam. de Projetos	2.1 Gerenciamento de Projetos	Kerzner (2006)	FC13_01

crescente em gerenciamento de projetos (Metodologias/ Treinamentos/ Certificações) (FC13)		2.1.3 Gerenciamento de Programas	Dinsmore (1999)	FC13_02
	PMMM	2.2.3 PMMM - Project Management Maturity Model	Kerzner (2006)	FC13_03
				FC13_04
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC13_05
FC13_06				
GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC13_07	
Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio (FC14)	Gerenciam. de Projetos	2.1.4 Gerenciamento de Portfólio	Kerzner (2006)	FC14_01
				FC14_02
	Modelos de Maturidade em Gerenciam. de Projetos	2.2.1A origem dos Modelos de Maturidade	Silva Jr. et al. (2008)	FC14_03
	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	PMI (2004)	FC14_04
	PMMM	2.2.3 PMMM - Project Management Maturity Model	Kerzner (2006)	FC14_05
				FC14_06
MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC14_07	
COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC14_08	
Dar autonomia ao gerente de projetos (FC15)	PMMM	2.2.3 PMMM - Project Management Maturity Model	Kerzner (2006)	FC15_01
				FC15_02
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC15_03
				FC15_04
				FC15_05
GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC15_06	
Usar efetivamente as metodologias definidas (FC16)	Gerenciam. de Projetos	2.1 Gerenciamento de Projetos	Rabechini Jr. e Pessoa (2005)	FC16_01
		2.1.1 Gerenciamento por Projetos	PMI (2004)	FC16_02
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC16_03
Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos	Gerenciam. de Projetos	2.1.4 Gerenciamento de Portfólio	Kerzner (2006)	FC17_01
	OPM3	2.2.2 OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model	Santos (2003)	FC17_02

(FC17)	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC17_03
Obter patrocínio efetivo aos projetos (FC18)	Gerenciam. de Projetos	2.1.4 Gerenciamento de Portfolio	PMI (2004)	FC18_01
	Modelos de Maturidade em Gerenciam. de Projetos	2.2.1A origem dos Modelos de Maturidade	Silva Jr. et al. (2008)	FC18_02
	COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC18_03
	Gestão Estratégica Organizac.	2.3.2 Implementação da Estratégia	Kaplan e Norton (2006)	FC18_04
	GPD	2.4.2.1 GPD através do Gerenciamento por Projetos	Campos (2002)	FC18_05
Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos (FC19)	Modelos de Maturidade em Gerenciam. de Projetos	2.2.1A origem dos Modelos de Maturidade	Silva Jr. et al. (2008)	FC19_01
	MMGP	2.2.4 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	Prado (2004)	FC19_02
				FC19_03
COBIT/ PO10	2.2.5 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology/Processo PO10	ITGI (2007)	FC19_04	

Quadro 2 – Fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

Visando um melhor entendimento dos fatores críticos identificados, a seguir os mesmos serão detalhados individualmente, considerando o seu significado para a pesquisa, a partir do referencial teórico, e como ele é citado em cada modelo ou assunto. Convém ressaltar que todos tratam-se de fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, identificados a partir dos modelos estudados, além dos demais assuntos tratados no referencial teórico, referentes ao tema e foco desta pesquisa.

Outra questão importante refere-se ao conteúdo da coluna “Citação relacionada ao fator crítico”. As citações foram reproduzidas procurando demonstrar apenas as partes do referencial teórico diretamente inerentes ao fator crítico em questão. Sendo assim, é comum a utilização dos caracteres “...” no meio do texto, substituindo os trechos onde a referência não diz respeito diretamente ao fator crítico. Em caso de necessidade de mais detalhes, favor procurar o texto completo no referencial teórico, conforme o código constante na coluna “Fator Crítico”, utilizando as referências existentes no Quadro 2, na respectiva linha do código do fator crítico.

FC01 - Formular a Estratégia Corporativa: Este fator crítico refere-se à importância de formular uma estratégia corporativa, no sentido de traçar o caminho futuro da organização, para fins de direcionamento de recursos e busca de uma posição diferenciada no mercado.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC01_01	"...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... A importância de uma estratégia formulada anteriormente."
FC01_02	"...uma estratégia bem formulada ajuda a organização a ordenar e alocar os seus recursos, visando uma postura singular e viável."
FC01_03	"...formação da estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos."
FC01_04	"...o processo de formulação das estratégias estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá..."
FC01_05	"...a existência de uma estratégia explícita abrevia o tempo necessário à construção do primeiro <i>Balanced Scorecard</i> ..."

FC02 - Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões: Caracteriza a importância para a organização da definição de um plano de longo prazo que vise à implementação da estratégia anteriormente formulada, considerando as metas a serem atingidas e as revisões necessárias, em função das constantes mudanças no ambiente da organização.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC02_01	"...o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização..."
FC02_02	"...define estratégia como um padrão ou plano onde as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização são integradas em um todo coerente..."
FC02_03	"Um plano, por sua vez, é o resultado de um planejamento, uma evidência tangível da administração."
FC02_04	"...o processo de formulação das estratégias... não resulta em nenhuma ação imediata."
FC02_05	"...para viabilizar processos gerenciais críticos... Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, alocando recursos e estabelecendo marcos de referência..."
FC02_06	"...transformação da estratégia em um plano operacional, utilizando métricas que permitem à organização decidir que ações tomar de acordo com a estratégia definida... e transformando a estratégia em planos executáveis."
FC02_07	"Trata-se de um sistema de gestão que utiliza como ponto de partida as metas anuais da empresa, obtidas a partir de um plano de longo prazo desdobrado em planos de ação anuais. A base para este plano de longo prazo são as estratégias organizacionais."
FC02_08	"...é definido que a empresa deve ter um plano de longo prazo que deve ser revisto anualmente, tendo-se em vista... a consciência do risco de alterações bruscas no ambiente."
FC02_09	"...Alguns cuidados devem ser tomados e algumas ações empreendidas nestas revisões anuais do plano de longo prazo... Estabelecimento de novas metas de rompimento com a situação atual."

FC03 - Comunicar constantemente as estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas: Além da organização possuir uma estratégia formulada, juntamente com um plano de implementação que represente esta formulação, é de extrema importância que isto seja amplamente comunicado e compreendido pelas

pessoas que integram a organização, bem como as mudanças de estratégias e metas corporativas que se fizerem necessárias.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC03_01	"...podem ser consideradas como falhas ... as falhas na comunicação de mudanças de metas corporativas..."
FC03_02	"...a implementação da estratégia começa pela capacitação e pelo envolvimento das pessoas que devem executá-la. No entanto, algumas organizações implementam suas estratégias de modo centralizado, no estilo militar de "comando e controle", mantendo as estratégias em segredo e compartilhando-as somente entre a alta administração."
FC03_03	"...caso as organizações desejem a contribuição de todos os funcionários na implementação de suas estratégias, elas deverão compartilhar com eles suas visões e estratégias de longo prazo, incentivando-os ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas."
FC03_04	"...as causas para essa atitude pode ser uma elevada quantidade de níveis hierárquicos ou ineficientes canais de comunicação interna, colocando em risco tudo que foi planejado."
FC03_05	"...para viabilizar processos gerenciais críticos, conforme... Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, estabelecendo o consenso... Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, educando e vinculando recompensas..."
FC03_06	"A existência de uma estratégia explícita abrevia o tempo necessário à construção do primeiro <i>Balanced Scorecard</i> , principalmente se for, de fato, compreendida e compartilhada por todos."
FC03_07	"O ideal seria que todos na empresa compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais a sustentam, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo da estrutura organizacional."

FC04 - Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política): Sem critérios claros e isentos de seleção e priorização, visando à melhor alocação dos recursos em termos corporativos e a integração do portfólio de projetos às estratégias organizacionais, dificilmente a empresa conseguirá atingir um alto nível de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como o alcance de seus objetivos estratégicos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC04_01	"...as decisões referentes ao gerenciamento de portfólio não são tomadas sem critérios, pois geralmente estão relacionadas com outros projetos e com diversos fatores, tais como reservas financeiras disponíveis e alocação de recursos."
FC04_02	"...é imprescindível o envolvimento da alta administração, que basicamente é a responsável... dos critérios e condições para a seleção dos projetos que o integrarão."
FC04_03	"As organizações ... falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento de projetos às estratégias corporativas."
FC04_04	"...podem ser consideradas como falhas... a enorme pressão de grandes projetos em detrimento dos menores..."
FC04_05	"...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... Critérios de seleção e priorização."
FC04_06	"O planejamento de iniciativas, por sua vez, compõe-se de duas fases. A primeira é a priorização, que consiste na revisão e avaliação do atual portfólio de iniciativas, mantendo apenas aquelas que promovem diretamente as necessidades específicas de desempenho estratégico. Este passo estabelece o que a organização gostaria de fazer."
FC04_07	"...tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos..."
FC04_08	"Alguns cuidados devem ser tomados e algumas ações empreendidas... Criação de medidas de execução prioritárias, visando reformulação da estrutura."

FC05 - Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos: Todas as melhores práticas relacionadas à maturidade em gerenciamento de projetos, programas e portfólio, podem e devem ser utilizadas e direcionadas em prol de uma melhor implementação da estratégia organizacional, a fim de facilitarem o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC05_01	"...as técnicas e os processos de gerenciamento de projeto passaram a ser usados no tratamento de problemas organizacionais diversos, como alterações organizacionais, nos recursos humanos, no desenvolvimento de novos produtos e processos e nas mudanças da estratégia da organização."
FC05_02	"...a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos... buscando eliminar possibilidades de existência de projetos incompatíveis com a estratégia."
FC05_03	"Uma outra forma de alinhar as ações implementadas pela organização à estratégia organizacional é através de programas estratégicos... os programas estratégicos estabelecem a sequência passo-a-passo das ações necessárias para que a empresa atinja seus principais objetivos... são os programas que expressam como os objetivos serão alcançados..."
FC05_04	"O gerenciamento de programas, ao contrário do gerenciamento de projetos, centraliza e coordena o gerenciamento de um grupo de projetos, visando atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa."
FC05_05	"...programas como subdivisões do plano estratégico organizacional, onde é possível se agrupar as decisões e ações por áreas afins, por objetivos setoriais ou ainda por objetivos relacionados entre si."
FC05_06	"...o gerenciamento de portfólio de projetos apresenta-se como uma das soluções para ligar projetos à estratégia de negócio..."
FC05_07	"Já portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio."
FC05_08	"...os estágios de padronização, medição, controle e melhoramento contínuo deverão ser atingidos se a sequência de domínios de gerenciamento do projeto, programa e portfólio estiver implantada. ... Locados no contexto dos três domínios de gerenciamento, os processos ganham uma dimensão estratégica em termos organizacionais."

FC06 - Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos: Os resultados obtidos com as entregas oriundas dos projetos executados devem conduzir a organização ao alcance de sua estratégia, através de um aprendizado estratégico crescente e de um *feedback* destes resultados para o processo de formulação da estratégia corporativa.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC06_01	"...os objetivos da gestão por projetos... devem ser coerentes com os objetivos globais das empresas."
FC06_02	"...afirmam que é essencial o relacionamento de resultados de projetos à estratégia da corporação."
FC06_03	"...do ponto de vista do projeto... ele pode ter uma estratégia própria, agindo como uma direção que contribui para o sucesso do projeto no seu ambiente, considerando a própria necessidade de se atingir as metas dos objetivos estratégicos."
FC06_04	"O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:... Alinhamento com os

	negócios da organização.”
FC06_05	“É feita uma avaliação das causas dos desvios dos projetos, que estão alinhados com os negócios da empresa.”
FC06_06	“...também deve ter, para consolidar e aprimorar o processo estratégico, um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados, constituído de eficientes procedimentos...”
FC06_07	“...para viabilizar processos gerenciais críticos... Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, articulando a visão compartilhada e facilitando a revisão da estratégia.”
FC06_08	“Alguns cuidados devem ser tomados e algumas ações empreendidas... Analisar o retorno que as medidas oferecem à empresa (em termos de market-share, acréscimo de lucro, faturamento, entre outros).”

FC07 - Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades: Ressalta a importância do envolvimento e do compromisso dos *stakeholders* organizacionais, até como forma de se conseguir atender aos seus interesses e demandas.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC07_01	“...podem ser consideradas como falhas... o compromisso dos <i>stakeholders</i> somente na fase de criação do projeto.”
FC07_02	“...e existe comprometimento dos principais envolvidos.”
FC07_03	“...o modelo MMGP destaca também a importância... o envolvimento... dos <i>stakeholders</i> organizacionais.”
FC07_04	“...dentre os objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque... , além do interesse e participação dos <i>stakeholders</i> .”
FC07_05	“...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... Obtenção do compromisso e da participação dos <i>stakeholders</i> afetados pelo projeto durante a definição e execução deste.”
FC07_06	“...um processo deve gerar algum benefício efetivo, na forma de um serviço, de um produto ou de um atendimento para clientes ou para qualquer <i>stakeholder</i> , agregando alguma forma de valor à organização.”

FC08 - Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos: É importante para as empresas, na busca de melhoramento contínuo e aumento de maturidade em gerenciamento de projetos, compararem suas práticas com as de outras organizações, geralmente mais desenvolvidas em termos de gerenciamento de projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC08_01	“ <i>Benchmarking</i> – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização com outras. O objetivo desta fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho.”
FC08_02	“No último nível – quinto, da melhoria contínua – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (<i>benchmarking</i>), para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.”
FC08_03	“...existe um consenso sobre a importância do uso de escalas de maturidade nas organizações, através da possibilidade de ações de melhoria contínua nos processos de gerenciamento de projetos, de uma forma geral, incluindo a utilização de avaliações através de <i>benchmarking</i> .”
FC08_04	“Neste nível, a prática de <i>benchmarking</i> em organizações mais evoluídas no uso do gerenciamento de projetos é estimulada.”

FC09 - Gerir efetivamente os recursos disponíveis: Os recursos organizacionais são escassos e finitos. Em função disso, na medida em que a organização direcione recursos para os projetos, faz-se necessária uma gestão efetiva dos mesmos, a fim de que os projetos cumpram com o que foi inicialmente definido em termos, principalmente, de orçamento, prazo, qualidade e escopo, preservando, desta forma, os investimentos da organização.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC09_01	"...define projeto como um plano de trabalho ... no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento. ... Administração de projeto é o esforço no sentido de melhor alocar os recursos, tendo em vista alcançar os objetivos estabelecidos."
FC09_02	"...são os programas que expressam como os objetivos serão alcançados, asseguram que os recursos estão comprometidos com este alcance, propiciando um traçado dinâmico contra o qual o progresso pode ser mensurado."
FC09_03	"...a estrutura da organização que executa o projeto geralmente define a disponibilidade de recursos para o projeto..."
FC09_04	"...podem ser consideradas como falhas... falta de fundos financeiros..."
FC09_05	"...os projetos têm grande possibilidade de sofrer atrasos, estourar o orçamento..."
FC09_06	"...o modelo MMGP destaca também a importância... bem como a questão orçamentária dos projetos..."
FC09_07	"...cuja gestão visa garantir a conformidade das entregas de projetos em termos de orçamento, prazo e qualidade."
FC09_08	"...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... A questão de disponibilidade de recursos para projetos, com atenção à definição de orçamentos específicos para este fim."
FC09_09	"Definidos os projetos e seus responsáveis, deve ser realizada uma avaliação da capacidade de execução da empresa, visando seu fortalecimento para a garantia de êxito na execução."
FC09_10	"...devem ser considerados... Capacidade financeira."

FC10 - Atender aos objetivos definidos para o projeto: Todo projeto possui objetivos e requisitos iniciais, o que gera uma necessidade de se buscar garantir, de alguma forma, que seja possível a verificação constante da conformidade do que está sendo realizado com estes objetivos e requisitos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC10_01	"...gerenciamento de projetos pode ser entendido como a aplicação de conhecimento, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos."
FC10_02	"O gerenciamento de projetos pode ser também definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir os objetivos com êxito, beneficiando os participantes do projeto."
FC10_03	"Os dados de execução, as lições aprendidas e a avaliação do atingimento dos objetivos do projeto estão sendo coletados..."
FC10_04	"...cuja gestão visa garantir a conformidade das entregas de projetos em termos de orçamento, prazo e qualidade."

FC11 - Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos: Para que a organização consiga dar um maior suporte ao gerenciamento de projetos, principalmente em termos de armazenamento de lições aprendidas e nível de alcance dos objetivos

definidos para os projetos, além de suporte aos próprios gestores durante o ciclo de vida dos projetos, é importante o investimento, no momento apropriado, em um sistema informatizado voltado para gerenciamento de projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC11_01	“É normal que os gerentes seniores sintam-se obrigados a admitir que os seus conhecimentos em gerenciamento de projetos não são necessários o bastante em períodos de recessão, e é exatamente nestes momentos que os sistemas de gerenciamento de projetos ganham importância.”
FC11_02	“O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:... Informatização.”
FC11_03	“A organização... adquiriu softwares de gerenciamento de projetos.”
FC11_04	“Os dados de execução, as lições aprendidas e a avaliação do atingimento dos objetivos do projeto estão sendo coletados e armazenados em um banco de dados.”
FC11_05	“É possível aperfeiçoar os projetos com base na... experiência e dados históricos armazenados em bancos de dados...”
FC11_06	“...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... Criação ou manutenção de sistemas de suporte para gerenciamento de projetos.”

FC12 - Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder: Um escritório corporativo de projetos (PMO – *Project Management Office*) é de grande importância no sentido de proporcionar uma estrutura organizacional propícia ao gerenciamento de projetos e seu consequente aumento de maturidade, além de legitimar o papel do gerente de projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC12_01	“...muitas organizações enxergam os benefícios de desenvolver e implementar um PMO, ... A função do PMO pode ser de assessoria ou de concessão formal de autoridade, referente às políticas e procedimentos específicos sobre os projetos da organização.”
FC12_02	“Uma estrutura organizacional para gerenciamento de projetos foi implantada...”
FC12_03	“...o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gerenciamento de projetos que legitime os gerentes de projeto...”
FC12_04	“...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... salientando a importância da criação de um escritório de projetos corporativo.”

FC13 - Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações): Para que seja possível atingir níveis mais elevados em gerenciamento de projetos, deve-se preparar os processos e as pessoas da organização para tanto, através do investimento em conhecimento e em padronização de procedimentos, visando a busca crescente de melhores resultados em termos de gerenciamento de projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC13_01	“...a existência ou não de um plano de carreira para os gerentes de projeto pode ser, em uma visão mais abrangente, um fator importante na definição se a empresa atingirá um resultado excelente ou fraco em gerenciamento de projetos.”
FC13_02	“Este aumento de complexidade, no entanto, faz com que a visão sobre o gerenciamento

	de projetos, que na maioria das literaturas inclui conjuntos de teorias e metodologias aplicadas apenas a projetos isolados, passe a abranger múltiplos projetos, em diversas áreas da empresa.”
FC13_03	“...em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico da disciplina, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia padronizada.”
FC13_04	“Processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos. Os processos comuns visam repetir o sucesso obtido em um projeto para todos os outros na organização.”
FC13_05	“O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:... Conhecimentos de gerenciamento (de projetos e de outras práticas gerais).”
FC13_06	“O modelo MMGP destaca também a importância... a capacidade de tratar o gerenciamento de programas...”
FC13_07	“...devem ser considerados... Qualidade e quantidade dos membros da organização que conduzirão o projeto.”

FC14 - Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio: A partir da ampliação dos conhecimentos e da otimização de processos referentes ao gerenciamento de projetos, a organização deve investir na criação de metodologias padronizadas para gerenciamento de projetos, programas e portfólios, baseando-se nas melhores práticas da área e nas lições aprendidas, visando à possibilidade de repetição dos sucessos alcançados e o equilíbrio com o plano estratégico organizacional.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC14_01	“...o gerenciamento de portfólio de projetos ajuda a determinar a melhor combinação de projetos, bem como o nível correto de investimento para cada projeto... o resultado disso é um maior equilíbrio entre projetos em andamento e novas iniciativas estratégicas.”
FC14_02	“...o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização, o que faz que seja necessária alguma forma de processo de gerenciamento de portfólio...”
FC14_03	“...reforçam a importância do conhecimento de frameworks e metodologias voltadas às melhores práticas em gerenciamento de projetos, como o PMBOK, por exemplo, para fins de obtenção de graus mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos.”
FC14_04	“O OPM3 trabalha em três domínios: projetos, programas e portfólio.”
FC14_05	“Linguagem comum – é o nível em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos.”
FC14_06	“Metodologia única – é quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia, dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos.”
FC14_07	“Há procedimentos padronizados, difundidos e utilizados em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é utilizada por todos.”
FC14_08	“...dentro os objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque o uso de <i>frameworks</i> de gerenciamento de programas e de projetos como um todo, compondo um portfólio...”

FC15 - Dar autonomia ao gerente de projetos: Para que o gerente de projetos consiga desempenhar com sucesso o seu papel, é necessário que a organização lhe proporcione poder suficiente para lidar com os obstáculos que são normais em qualquer projeto realizado dentro das organizações, na medida em que demandam recursos escassos, demandados por outros projetos e pelas atividades rotineiras do dia-a-dia.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC15_01	"Da mesma forma, são importantes e requerem bastante atenção fatores como a descentralização de autoridade e de tomada de decisões, fundamentais para o sucesso na busca da excelência em gerenciamento de projetos."
FC15_02	"...o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gerenciamento de projetos que legitime os gerentes de projeto..."
FC15_03	"No contexto do gerenciamento pelas diretrizes, cada projeto tem um responsável com muito poder, podendo até mesmo, em alguns casos, assumir o nível de um diretor, reportando-se diretamente ao presidente da empresa..."
FC15_04	"...quando um setor da empresa recebe um tema especialmente importante dentro do gerenciamento pelas diretrizes, é atribuído ao chefe deste setor poder suficiente para que ele consiga uma boa condução do projeto."
FC15_05	"Projeto por comitê interfuncional: neste caso, o comitê pode receber a força necessária para executar o projeto..."
FC15_06	"...devem ser considerados... Força da organização, transferindo poder suficiente ao responsável pelo projeto, para que ele consiga remover os obstáculos."

FC16 - Usar efetivamente as metodologias definidas: De nada adianta a organização simplesmente definir metodologias. Faz-se necessário o efetivo uso das mesmas, evidenciando a prática e considerando uma cultura organizacional propícia para que se consiga este uso efetivo.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC16_01	"...obter sucesso com gerenciamento de projetos não tem sido uma prática constante, pelo fato disso ser muito mais do que simplesmente adotar um guia referencial ou um software de apoio."
FC16_02	"Na verdade, a adoção do gerenciamento por projetos está relacionada à adoção de uma cultura organizacional voltada ao gerenciamento de projetos."
FC16_03	"O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:... Uso prático de metodologias."

FC17 - Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos: Sem o envolvimento da alta gestão da organização em praticamente todo o ciclo de vida dos projetos, bem como sem o interesse destes profissionais pelo assunto, é praticamente impossível se conseguir níveis elevados de maturidade no gerenciamento dos mesmos, bem como a integração destes ao plano estratégico organizacional.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC17_01	"...o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização, ... bem como é imprescindível o envolvimento da alta administração..."
FC17_02	"...podem ser consideradas como falhas o alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto, ...desvalorização do gerenciamento de projetos pela alta direção..."
FC17_03	"...o modelo MMGP destaca também a importância... e o envolvimento da alta gerência..."

FC18 - Obter patrocínio efetivo aos projetos: Diferentemente do fator crítico anterior (FC17), a obtenção do patrocínio efetivo diz respeito à função dos patrocinadores diretos dos projetos, como pessoas influentes da organização agindo no papel de

facilitadores, defensores e disseminadores dos mesmos, corresponsáveis pelo seu sucesso e pela busca de recursos para a sua execução e finalização, juntamente com o gerente de projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC18_01	"Normalmente a responsabilidade por gerenciar o portfólio de uma organização é do corpo diretivo e gerencial."
FC18_02	"Foram também identificadas algumas variáveis fortemente relacionadas com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, que por este motivo caracterizam-se como fatores críticos de sucesso... referentes... ao patrocínio dos níveis estratégico e tático..."
FC18_03	"...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... Apoio dos níveis hierárquicos superiores, definindo responsabilidades relativas aos patrocinadores de projetos..."
FC18_04	"Em geral, nomeia-se um membro da equipe executiva com a responsabilidade de patrocinador da iniciativa. Isso significa que qualquer obstáculo ao progresso pode ser enfrentado com eficiência por um indivíduo dotado de recursos e de poderes para tomar decisões e efetuar mudanças."
FC18_05	"A prioridade deve ser o projeto, mesmo que algum departamento de linha reclame a perda de um de seus membros."

FC19 - Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos: Problemas de comunicação corporativa e relacionamento interpessoal caracterizam-se como variáveis que geram conflitos e improdutividade, dificultam o sucesso no uso das melhores práticas em gerenciamento de projetos e o consequente aumento de maturidade organizacional. A efetividade neste aspecto deve ser buscada não somente em termos gerenciais, bem como juntamente aos membros das equipes dos projetos.

Fator Crítico	Citação relacionada ao fator crítico
FC19_01	"Foram também identificadas algumas variáveis fortemente relacionadas com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, que por este motivo caracterizam-se como fatores críticos de sucesso... referentes... além da importância do relacionamento e comunicação entre as pessoas."
FC19_02	"Existência de conflitos e improdutividades oriundos de relacionamentos humanos."
FC19_03	"Os gerentes estão se aperfeiçoando ainda mais em aspectos críticos da gestão, como na questão dos relacionamentos humanos. O fluxo de informações é melhor e os projetos são executados com alto nível de sucesso."
FC19_04	"...merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gerenciamento de projetos:... Critérios referentes às responsabilidades e relações entre os membros da equipe de um projeto, especialmente para o gerente de projetos, além de propiciar os mecanismos necessários para isso."

Uma vez finalizados os detalhamentos a respeito dos fatores críticos identificados neste estudo, na próxima seção será detalhado o modelo teórico proposto nesta pesquisa, criado a partir dos fatores críticos identificados nesta seção.

2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Buscando o atendimento ao segundo objetivo específico desta pesquisa, “Identificar relações entre os fatores críticos identificados e a gestão estratégica organizacional”, nesta seção será demonstrado o modelo teórico proposto, desenvolvido em seis etapas, que serão demonstradas a seguir. Da mesma forma, será detalhado como e porque cada etapa foi desenvolvida desta forma.

Após a definição dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados a partir do referencial teórico (seção 2.5), partiu-se para a criação do modelo teórico proposto, que caracteriza a primeira versão das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional. Este modelo foi criado a partir dos fatores críticos identificados, do referencial teórico e da experiência do pesquisador nas áreas de gestão estratégica, gerenciamento de projetos e modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

2.6.1 Relações Identificadas a partir do Referencial Teórico (Versão 1)

Conforme citado anteriormente, o modelo teórico proposto caracteriza a primeira versão das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional. O modelo foi definido considerando os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados a partir do referencial teórico (Seção 2.5). Após a análise da fundamentação destes fatores críticos, se buscou identificar uma sequência lógica dentre os mesmos, a fim de se obter a versão inicial das relações, conforme se demonstra a seguir, em seis etapas sequenciais:

a) Etapa 1 – Formulação da Estratégia e Definição do Plano Estratégico

Esta etapa contempla os seguintes fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Formular a Estratégia Corporativa (FC_01);
- Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões (FC_02).

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 4):

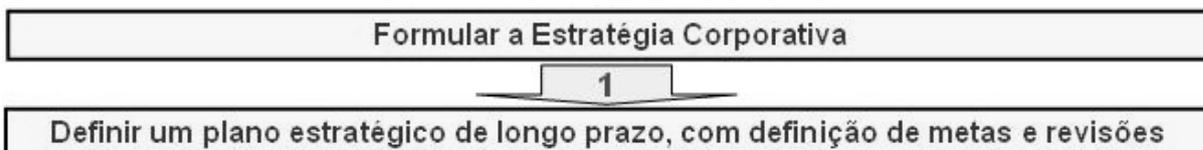


Figura 4 – Modelo teórico proposto - Etapa 1

Fonte: Elaborado pelo autor

O motivo de iniciar as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional pela formulação da estratégia se deu porque, conforme Ansoff e McDonnell (1993), o processo de formulação das estratégias estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Porém, os autores afirmam que o processo de formulação das estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Desta forma, a estratégia corporativa formulada, segundo Norrie e Walker (2004), deve ser transformada em um plano operacional executável, utilizando métricas que permitam à organização decidir que ações tomar de acordo com a estratégia definida. Para Campos (2002), as metas anuais da empresa são obtidas a partir de um plano de longo prazo desdobrado em planos de ação anuais, sendo que a base para este plano de longo prazo são as estratégias organizacionais.

b) Etapa 2 - Comunicação de estratégias, planos, metas e mudanças

Esta etapa contempla o seguinte fator crítico para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas (FC_03).

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 5):

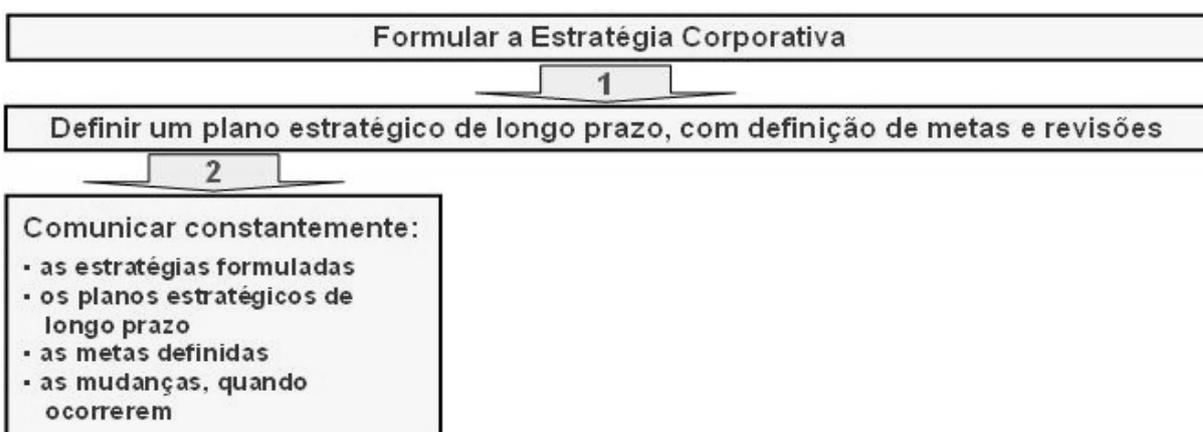


Figura 5 – Modelo teórico proposto - Etapa 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a formulação da estratégia e a definição do plano estratégico, o ideal seria que todos na empresa compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais a sustentam, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo da estrutura organizacional, visto que a implementação da estratégia começa pelo envolvimento das pessoas que devem executá-la (KAPLAN E NORTON, 1997). Para os autores, caso as organizações desejem a contribuição de todos os funcionários na implementação de suas estratégias, elas deverão compartilhar com eles suas visões e estratégias de longo prazo. Além disso, Santos (2003) ressalta que também pode ser considerada como falha a falta de comunicação de mudanças de metas corporativas.

c) Etapa 3 – Definição de critérios de seleção e priorização isentos e claros

Esta etapa contempla o seguinte fator crítico para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livre de hierarquia, porte de projeto ou pressão política) (FC_04).

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 6):

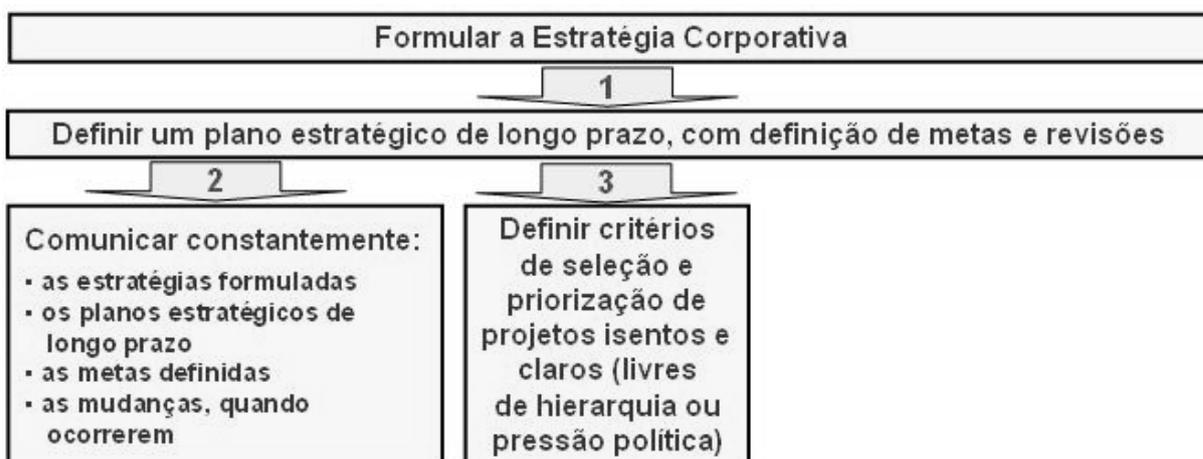


Figura 6 – Modelo teórico proposto - Etapa 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Santos (2003), as organizações falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento de projetos às estratégias corporativas, citando como exemplo a pressão que grandes projetos fazem sobre os menores. Por isso, além de comunicar as estratégias, planos, metas e mudanças, o planejamento de iniciativas deve contemplar uma fase de priorização, que consiste na revisão e avaliação do atual portfólio de iniciativas, mantendo apenas aquelas que promovem diretamente as necessidades específicas de

desempenho estratégico. Este passo estabelece o que a organização gostaria de fazer (KAPLAN E NORTON, 2006).

d) Etapa 4 - Implementação da estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos

Esta etapa contempla o seguinte fator crítico para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos (FC_05).

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 7):

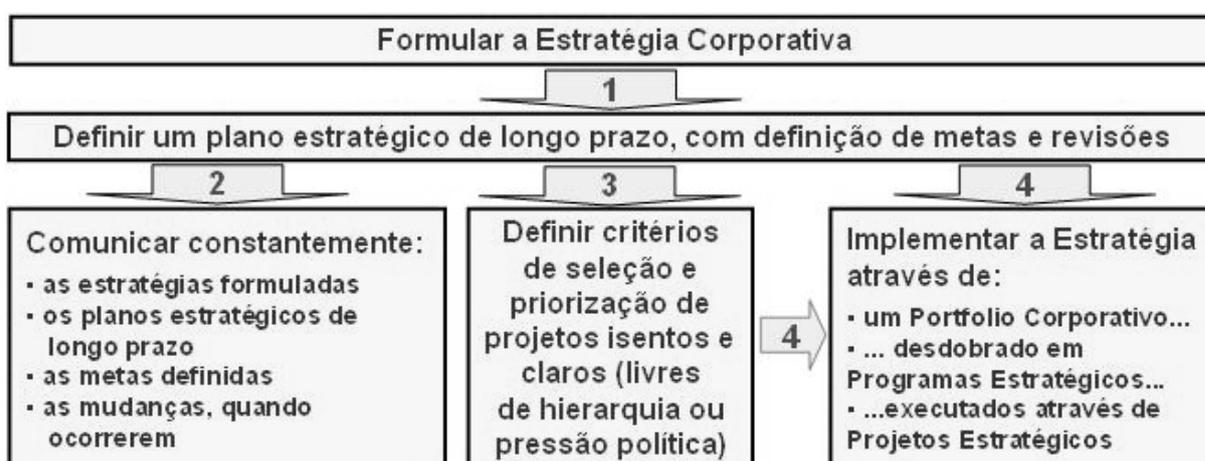


Figura 7 – Modelo teórico proposto - Etapa 4

Fonte: Elaborado pelo autor

Kerzner (2006) afirma que, tradicionalmente, dava-se grande ênfase à formulação da estratégia e pouca importância à sua implementação. Em função disso, após definir critérios de seleção e priorização isentos e claros, faz-se necessária a busca da implementação efetiva do plano estratégico criado e comunicado, respeitando os critérios de seleção e priorização definidos. Neste sentido, Ansoff e McDonnell (1993) dizem que a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos, buscando eliminar a possibilidade de existência de projetos incompatíveis com a estratégia. Outra forma de alinhar as ações implementadas pela organização à estratégia organizacional, conforme Quinn (2001), é através de programas estratégicos, que estabelecem a sequência passo-a-passo das ações necessárias para que a empresa atinja seus principais objetivos, além de expressarem como estes objetivos serão alcançados. Já portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2004).

A partir desse ponto, chegou-se no ponto mais crítico da proposta de relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional: como seria possível organizar os demais fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, de forma a promover a implementação estratégica através de um portfólio corporativo desdobrado em programas e projetos estratégicos?

A busca destas respostas foi um dos motivos de considerar, no referencial teórico, o estudo de modelos de gestão estratégica atualmente em uso. Segundo Kaplan e Norton (2000), o uso de modelos de gestão estratégica vem crescendo nas organizações, uma vez que é somente desta forma que as empresas obterão sucesso na implementação de suas estratégias.

Em relação aos dois modelos de gestão estratégica contemplados nesta pesquisa, o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) foi fundamental no auxílio do entendimento da etapa 1 destas relações (Formulação da Estratégia e Definição do Plano Estratégico), além de servir de fundamentação para nada menos que sete dos 19 fatores críticos identificados neste estudo, através de 13 citações. Outra grande contribuição do GPD foi no sentido de reforçar a importância da implementação da estratégia através de projetos, o que é denominado no modelo de “Gerenciamento por Projetos”.

No entanto, a utilização do GPD está fortemente baseada no conceito de diretriz, que é a meta em conjunto com suas respectivas medidas prioritárias, que formam planos para que se consiga alcançar esta meta (CAMPOS, 2002). Como esta pesquisa não considera a definição de metas quantitativas e seus respectivos planos de ações e medições, a contribuição do modelo para esta pesquisa não pode ir além do que foi definido anteriormente.

A partir desse ponto, foi avaliado o outro modelo de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*. Este modelo, inicialmente, também era utilizado como uma ferramenta de mensuração de performance. Porém, com o passar dos anos, o *Balanced Scorecard* evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica, propiciando o alinhamento de pessoas, informação e capital de uma organização com sua estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004). Ainda, segundo os autores, um *Balanced Scorecard* bem construído pode representar a explicitação das estratégias da empresa em termos operacionais.

Além do *Balanced Scorecard*, chamou a atenção o conceito de mapas estratégicos, que foi criado pelos mesmos autores do *Balanced Scorecard*, tendo como base o uso deste modelo em mais de 300 organizações, ao longo de mais de 12 anos. Para Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos são caracterizados como uma evolução do *Balanced Scorecard*, com o objetivo de descrever, de uma forma gráfica, como uma organização cria valor. Além disso, os autores afirmam que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 10).

Conforme visto no referencial teórico desta pesquisa, um mapa estratégico é composto por objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito. Neste sentido, Herrero (2005) cita que é através dessas relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, dentro de um mapa estratégico, que a história da estratégia é contada aos principais *stakeholders*, como acionistas, clientes e demais colaboradores.

Em termos de objetivos estratégicos, conforme demonstrado na justificativa desta pesquisa, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que a obtenção de maturidade em gerenciamento de projetos exige a decisão por uma série de ações consistentes, envolvendo desenvolvimento de competências em várias instâncias, que podem ser caracterizadas como fatores críticos. Em função disso, os fatores críticos identificados nesta pesquisa foram descritos com verbos no infinitivo, no sentido exatamente de caracterizá-los como ações consistentes - ou objetivos estratégicos, conforme estudado no referencial teórico deste estudo -, a serem tomadas na busca da maturidade em gerenciamento de projetos.

Sendo assim, para responder a pergunta anterior referente ao ponto mais crítico da construção destas relações, decidiu-se por construir um mapa estratégico específico para os fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, buscando organizá-los de modo a promover a implementação estratégica através de um portfólio corporativo desdobrado em programas e projetos estratégicos.

Uma vez que o mapa estratégico é resultado da evolução do modelo simplificado das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2004), além dos autores afirmarem que não encontraram empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, optou-se por utilizar, neste estudo, as quatro perspectivas padrão do modelo (KAPLAN e NORTON, 1997). No entanto, convém ressaltar que esta escolha se deu meramente pelo fato desta combinação mostrar-se adequada como forma de relações, a partir do referencial teórico.

Desta forma, partiu-se para a organização dos fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*, o que foi realizado respeitando as características de cada perspectiva, identificadas a partir do referencial teórico, conforme segue:

- Perspectiva Financeira:
 - Gerir efetivamente os recursos disponíveis (FC09).

- Perspectiva dos Clientes:
 - Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos (FC17);
 - Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades (FC07).

- Perspectiva dos Processos:
 - Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos (FC08);
 - Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfolio (FC14);
 - Usar efetivamente as metodologias definidas (FC16);
 - Atender aos objetivos definidos para o projeto (FC10).

- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:
 - Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos (FC19);
 - Obter patrocínio efetivo aos projetos (FC18);
 - Dar autonomia ao gerente de projetos (FC15);
 - Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder (FC12);
 - Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos (Metodologias/ Treinamentos/ Certificações) (FC13);
 - Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos (FC11).

Como resultado, o mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos ficou da seguinte forma (Figura 8):

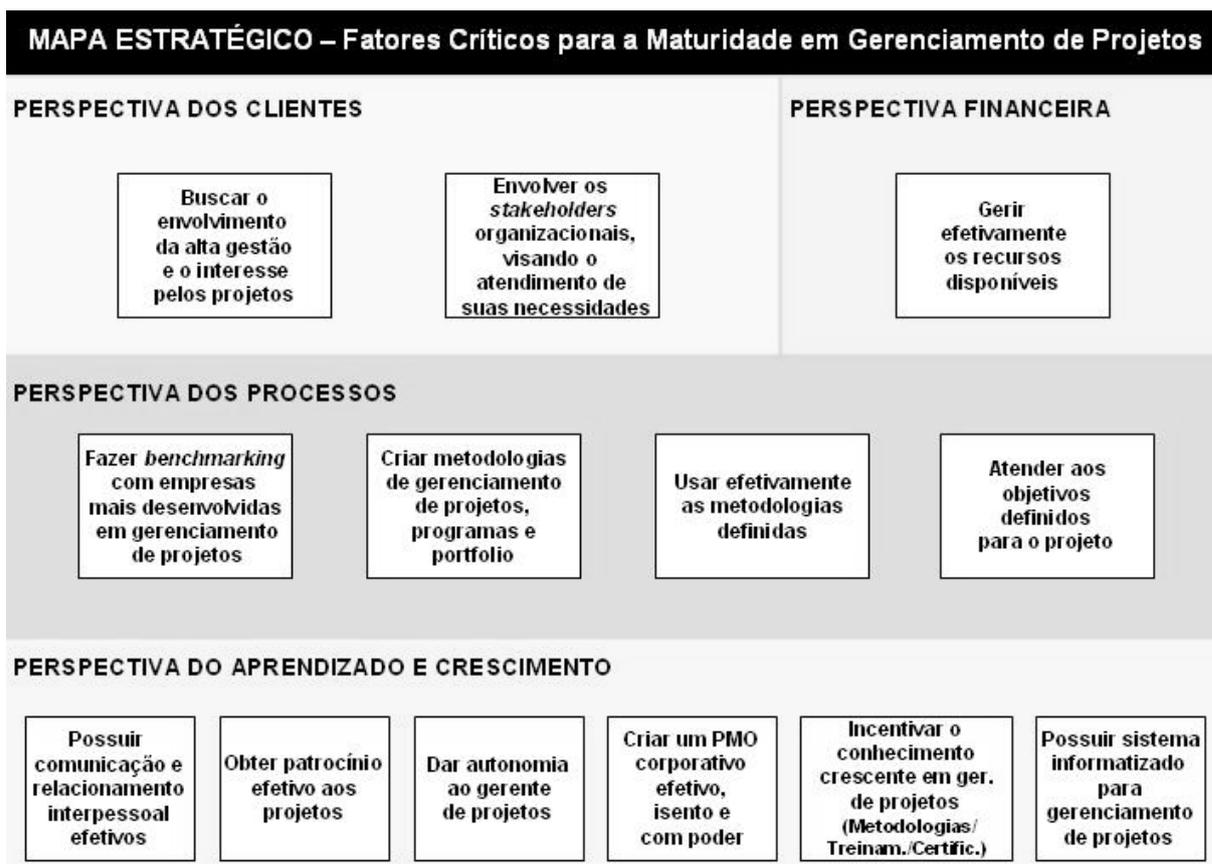


Figura 8 – Modelo teórico proposto - Mapa estratégico dos fatores críticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para fins de esclarecimento e justificativa da forma de construção do mapa estratégico acima descrito, conforme os próprios criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (2004, p. 34),

os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

Nesta pesquisa, as relações de causa e efeito entre os objetivos do mapa estratégico serão criadas pelos especialistas que analisarão as relações, conforme será detalhado na seção 3.3.

e) Etapa 5 - Integração do mapa estratégico dos fatores críticos às relações

Esta etapa contempla os seguintes fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Gerir efetivamente os recursos disponíveis (FC09);
- Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos (FC17);
- Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades (FC07);
- Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos (FC08);
- Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfolio (FC14);
- Usar efetivamente as metodologias definidas (FC16);
- Atender aos objetivos definidos para o projeto (FC10);
- Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos (FC19);
- Obter patrocínio efetivo aos projetos (FC18);
- Dar autonomia ao gerente de projetos (FC15);
- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder (FC12);
- Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações) (FC13);
- Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos (FC11).

Esta etapa representa a inserção nas relações deste estudo dos treze fatores críticos listados acima, agrupados em um mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, como forma de implementação do portfolio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos, conforme foi detalhado na etapa 4 anterior.

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 9):

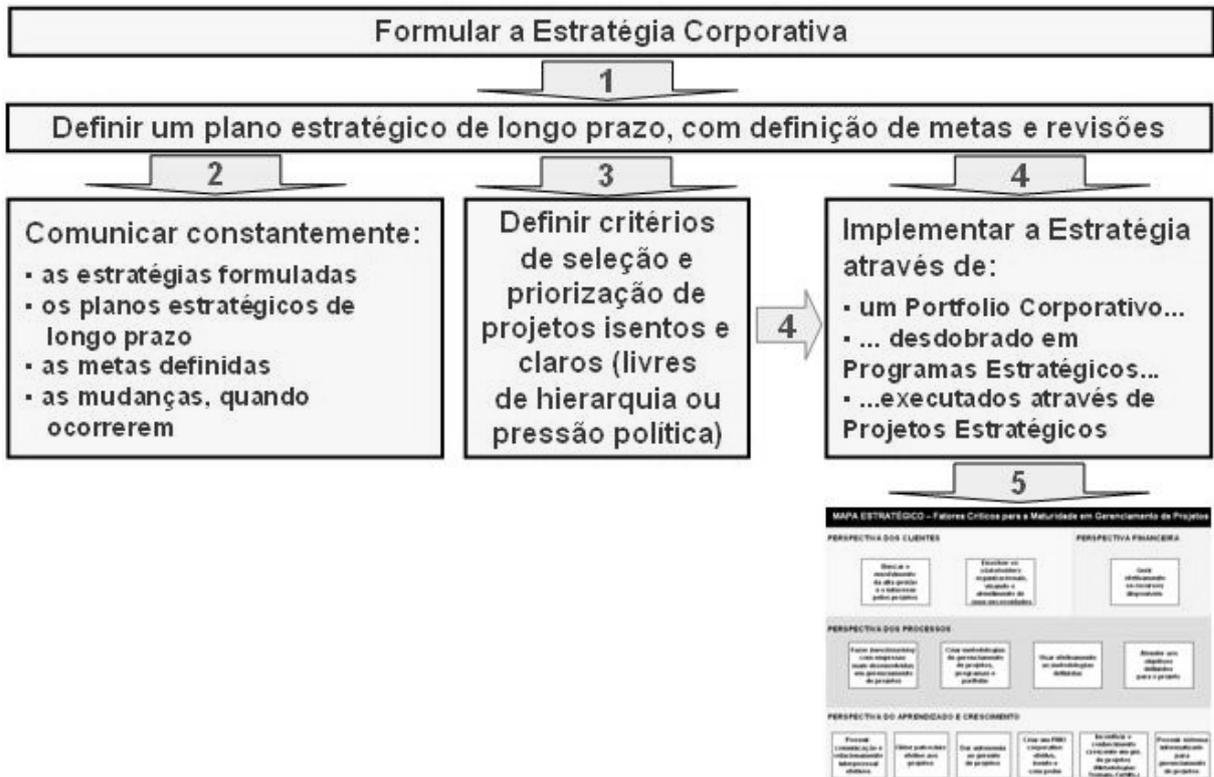


Figura 9 – Modelo teórico proposto – Etapa 5

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, um fator crítico para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos ainda não foi contemplado. Na verdade, este fator crítico compõe a etapa final das relações, conforme será demonstrado a seguir.

f) Etapa 6 – Verificação da contribuição estratégica dos projetos

Esta etapa contempla o seguinte fator crítico para a maturidade em gerenciamento de projetos:

- Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos (FC06).

Abaixo é demonstrada a representação gráfica das relações, referente a esta etapa (Figura 10):

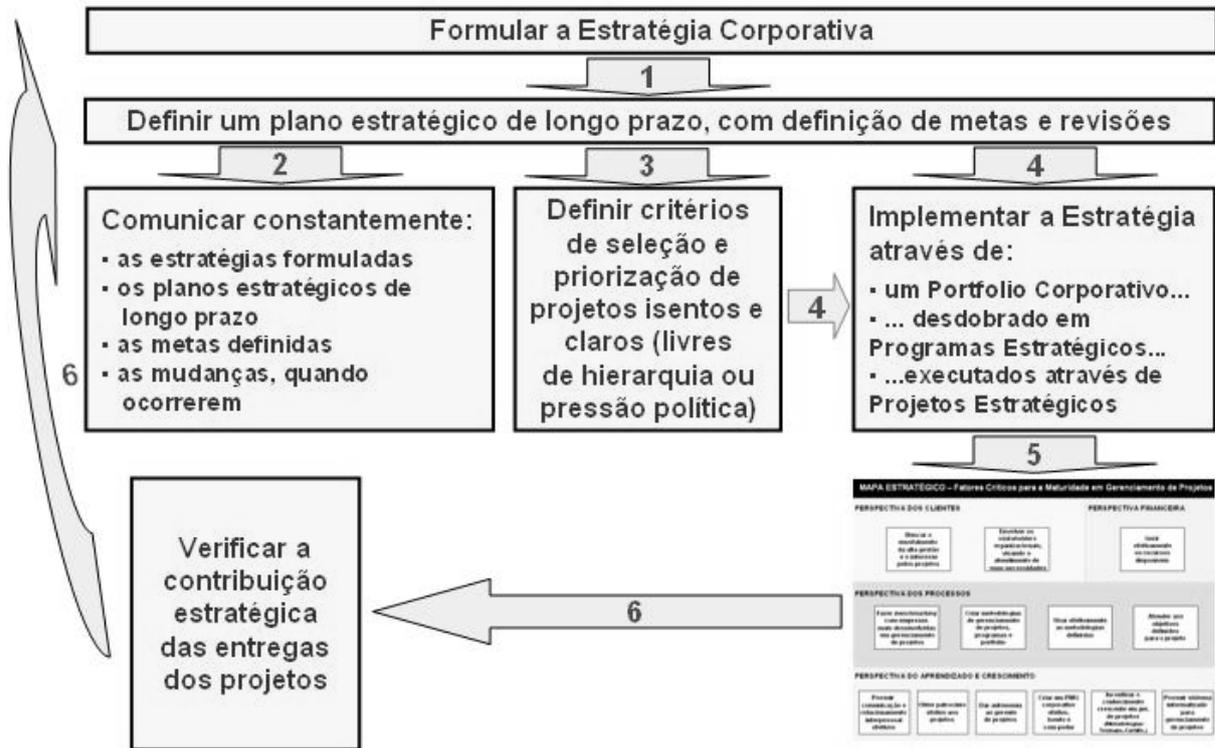


Figura 10 – Modelo teórico proposto – Etapa 6

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Norrie e Walker (2004) é essencial o relacionamento dos resultados dos projetos à estratégia da corporação. Além disso, também se deve ter, para consolidar e aprimorar o processo estratégico, um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados, constituído de eficientes procedimentos (OLIVEIRA, 2005). Complementarmente, Kaplan e Norton (1997) afirmam que, para viabilizar processos gerenciais críticos, é necessário melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, facilitando a revisão da estratégia.

Desta forma, através de um ciclo com retroalimentação, encerra-se a versão inicial de relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

No próximo capítulo será detalhado o método de pesquisa realizado neste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa surge de uma idéia, que pode ter origem em experiências individuais, teorias ou observações, possibilitando uma aproximação inicial da realidade que se pretende pesquisar (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 1991), além de caracterizar-se como um procedimento racional e sistemático que objetiva responder aos problemas propostos, envolvendo inúmeras fases, que vão da formulação do problema à satisfatória apresentação de resultados (GIL, 2008).

Este capítulo descreve e justifica a escolha do método que será utilizado na execução desta pesquisa, com o intuito de estruturar os processos de seleção, obtenção e análise dos dados, de forma a viabilizar o alcance dos objetivos propostos (YIN, 2005). A correta utilização dos métodos de pesquisa disponíveis é condição indispensável para o bom desenvolvimento da mesma, bem como da confiabilidade dos resultados obtidos (HOPPEN, 1997; POZZEBON e FREITAS, 1997).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

Os dados desta pesquisa são de natureza qualitativa, a qual analisa a realidade organizacional e verifica a existência de conceitos e modelos similares aos apresentados pelos autores pesquisados na revisão de literatura em relação ao estudo do presente trabalho. A pesquisa qualitativa é uma tradição em ciências sociais, que depende fundamentalmente do ato de abordar pessoas em seus próprios territórios e interagir com elas em sua própria linguagem, com seus próprios termos (KIRK e MILLER, 1986).

A abordagem qualitativa também é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas idéias. Isto é bastante aderente à proposta desta pesquisa, na medida em que se busca a identificação das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, a partir dos modelos e demais assuntos tratados no referencial teórico, referentes ao tema e foco desta pesquisa. Neste sentido, Mattar (1996) afirma que a pesquisa qualitativa oferece a possibilidade de se obter um maior conhecimento sobre o tema ou problema em foco, favorecendo a compreensão de conceitos e, sobretudo, ajudando na geração de informações para pesquisas específicas.

Quanto à natureza, esta pesquisa é exploratória, a qual deve ser aplicada quando o objetivo é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não

tenha sido abordado anteriormente (SAMPLERI, COLLADO e LUCIO, 1991). As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, além de proporcionarem uma visão geral acerca de determinado fato (GIL, 2008), o que vai ao encontro do modelo proposto nesta pesquisa.

Já Weerd-Nederhof (2001) afirma que na pesquisa exploratória freqüentemente o tema em foco é genérico, tornando-se necessário seu esclarecimento e delimitação, além de exigir uma constante revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos, o que também se enquadra na realidade desta pesquisa. Posicionamento semelhante é adotado por Mattar (1996), ao afirmar que a pesquisa exploratória é indicada quando o objetivo é a obtenção de um maior conhecimento sobre o tema em perspectiva. Neste sentido, para esta pesquisa foi levantado um referencial teórico abrangente sobre o tema e sobre o foco, apoiado em literatura relevante. Como resultado, chegou-se a uma abordagem diferenciada para a questão de pesquisa, não se tendo conhecimento de que o mesmo tenha sido estudado de forma semelhante, o que reforça o enquadramento deste estudo como exploratório.

Em relação aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se pelo uso de análise de entrevistas, documentos e observação direta. Procurou-se adotar diferentes técnicas de coleta de dados no sentido de que estas possibilitassem uma triangulação nos dados (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993; YIN, 2005). Quanto aos dados que foram utilizados nesta pesquisa, caracterizam-se como fontes primárias (SAMPLERI, COLLADO e LUCIO, 1991), e quanto à dimensão temporal, o estudo contemplou um corte-transversal, onde os dados foram coletados apenas uma vez, em período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso. Hoppen (1997) destaca que o estudo de caso é particularmente adequado ao exame exploratório dos fenômenos ainda pouco estudados e que precisam ser investigados em seu ambiente de ocorrência. Outro aspecto é que um estudo de caso tem seu foco em acontecimentos contemporâneos, sem exigir controle sobre os eventos comportamentais (YIN, 2005). Segundo o autor, a estratégia de estudo de caso também é preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Esta pesquisa caracteriza-se pela investigação de um fato contemporâneo no contexto da organização estudada.

O caso em análise neste estudo é uma empresa integrante de um sistema composto por cerca de 130 cooperativas de crédito e mais de 1.200 pontos de atendimento em dez estados brasileiros, contando com mais de um milhão de associados e mais de 10.000 colaboradores. A escolha por esta empresa, além do porte do sistema que ela atende, se

deu pelo fato dela ser a responsável pela definição e controle das metodologias e processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos para todo o sistema, abordagens que fazem parte do tema e do foco deste estudo. Além disso, até o mês de setembro de 2008, esta empresa fazia a representação institucional do sistema e atendia às demandas jurídico-normativas, tecnológicas, de políticas corporativas e de gestão de pessoas.

É interessante ressaltar, para fins de entendimento do contexto desta pesquisa, que no decorrer da realização da mesma, aproximadamente um ano após o seu início, começou um intenso processo de reestruturação nas empresas do sistema, que em determinado momento atingiu a empresa que se trata do caso em estudo. No momento da conclusão desta pesquisa a reestruturação segue nessa empresa, incluindo uma redefinição total do papel da mesma perante o sistema, incluindo suas atividades e serviços prestados, passando a atuar apenas nas demandas tecnológicas, além de um redesenho de toda a sua estrutura e de seus processos, envolvendo inclusive a demissão de vários profissionais.

Após a caracterização do caso em estudo desta pesquisa, será demonstrado e detalhado na próxima seção o desenho de pesquisa.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Uma vez tomada a decisão de realizar uma pesquisa, deve-se pensar na elaboração de um desenho que facilite o seu entendimento geral. Este desenho possibilita ao pesquisador uma abordagem objetiva e confere uma ordem lógica ao trabalho (MARCONI e LAKATOS, 2003). O desenho de pesquisa tem diferentes etapas, que podem ser concomitantes ou interpostas, detalhando os procedimentos necessários para a obtenção das informações (MALHOTRA, 2001). Este trabalho foi desenvolvido seguindo as etapas demonstradas no desenho de pesquisa a seguir (Figura 11).

Conforme pode se verificar no desenho, a pesquisa foi desenvolvida adotando as seguintes etapas: validação da versão inicial das relações por especialistas (seção 3.3); preparação da coleta de dados (seção 3.4); coleta de dados (seção 3.5); análise dos dados (capítulo 4) e proposta de relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional (seção 4.4).

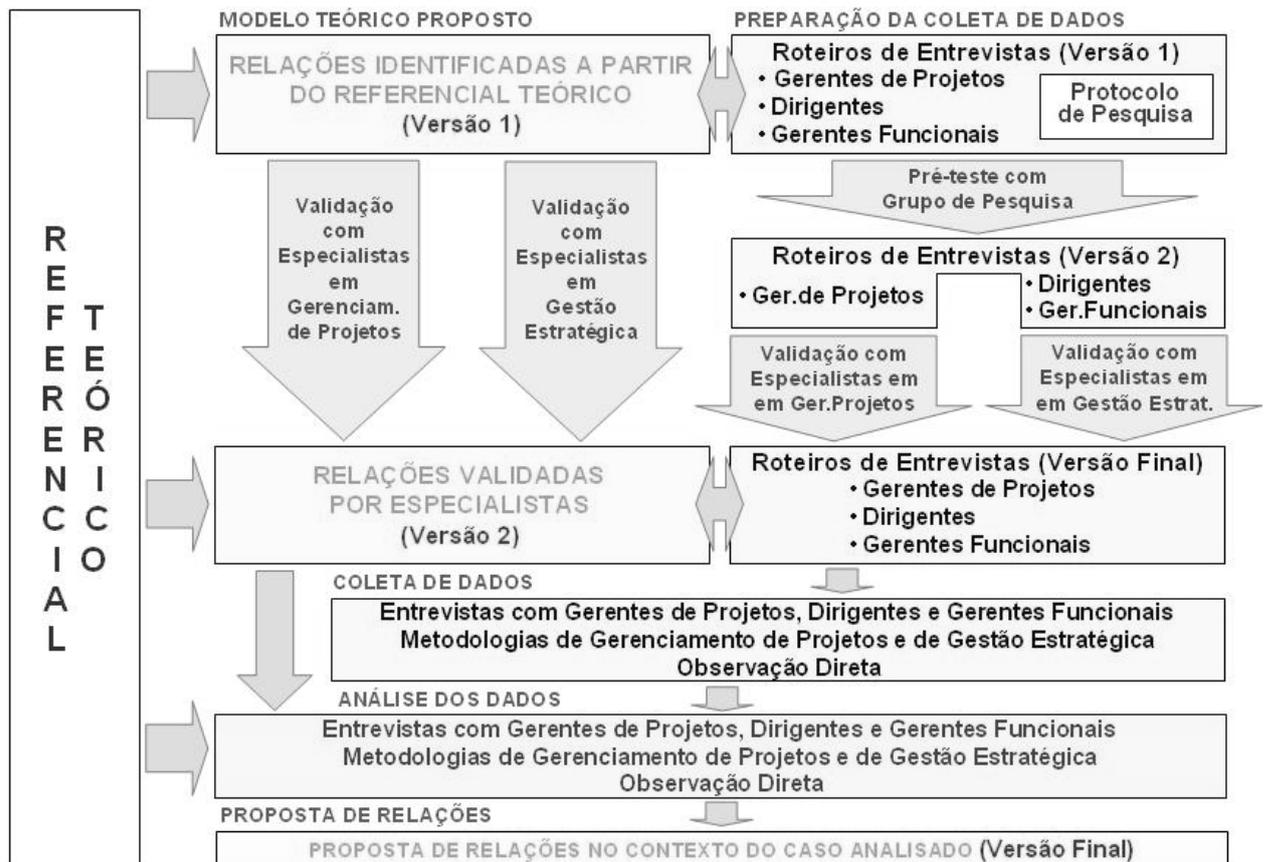


Figura 11 – Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima seção deste estudo abordará a validação da versão inicial das relações por especialistas em gerenciamento de projetos e gestão estratégica, demonstrando as críticas e sugestões dos mesmos.

3.3 VALIDAÇÃO DA VERSÃO INICIAL DAS RELAÇÕES POR ESPECIALISTAS

Dando sequência aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, a versão inicial das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional foi submetida à avaliação de seis especialistas, cujos perfis e especialidades, relativos às experiências acadêmicas e empresariais dos mesmos, constam no Quadro 3:

	Gerenciamento de Projetos	Gestão Estratégica	TOTAIS
Acadêmicos	0	2	2
Empresariais	3	1	4
TOTAIS	3	3	6

Quadro 3 – Perfis e especialidades dos especialistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os especialistas em gerenciamento de projetos possuem perfis semelhantes, sendo que os três possuem vários anos de experiência em gerenciamento de projetos, bem como experiência com modelos de maturidade, atuando atualmente em gerenciamento de projetos dentro de empresas, além de possuírem certificação PMP - *Project Management Professional*. As únicas diferenças a serem destacadas é que um deles é sócio de uma empresa, e atua com projetos terceirizados dentro de clientes, enquanto os outros dois são funcionários de empresas, atuando como gerentes de projetos internos, sendo que um em empresa privada e outro em empresa pública. Sendo assim, os mesmos serão identificados nesta pesquisa da seguinte forma:

- **Especialista GP1:** Gerente de projetos internos (funcionário de empresa pública);
- **Especialista GP2:** Sócio de empresa (projetos terceirizados em clientes);
- **Especialista GP3:** Gerente de projetos internos (funcionário de empresa privada).

A respeito da validação das relações propostas, os especialistas em gerenciamento de projetos ficaram responsáveis pela validação do mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos (Figura 8), visto que a seqüência de etapas (Figura 10) trata de questões mais relacionadas ao conhecimento de especialistas em gestão estratégica. Os especialistas ficaram livres para criticarem o mapa estratégico, podendo sugerir alterações, inclusões e exclusões nos objetivos utilizados, bem como validar a sua distribuição dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*, além de criarem as relações de causa e efeito que julgassem necessárias e pertinentes.

Já os especialistas em gestão estratégica possuem perfis mais distintos. Todos possuem vários anos de experiência em estratégia organizacional. No entanto, enquanto um atua exclusivamente como consultor organizacional, dois são professores universitários, sendo que um é doutor em administração de empresas e atua como coordenador de um setor voltado ao empreendedorismo dentro de uma universidade, e o outro é doutorando em administração de empresas, atuando como professor concursado em universidade pública. Sendo assim, os mesmos serão identificados nesta pesquisa da seguinte forma:

- **Especialista GE1:** Doutor em administração de empresas (Professor universitário);
- **Especialista GE2:** Consultor organizacional;

- **Especialista GE3:** Doutorando em administração de empresas (Professor universitário).

A respeito da validação das relações propostas, os especialistas em gestão estratégica ficaram responsáveis pela validação da seqüência de etapas (Figura 10), visto que o mapa estratégico de fatores críticos (Figura 8) trata de questões mais relacionadas ao conhecimento de especialistas em gerenciamento de projetos. Os especialistas ficaram livres para criticarem a seqüência de etapas, podendo sugerir inclusões, exclusões e alterações nos fatores críticos utilizados e na própria seqüência de etapas sugerida.

O processo de solicitação de participação dos seis especialistas se deu através de contato telefônico e/ou por e-mail, explicando o objetivo da avaliação e solicitando a disponibilidade do especialista. O pesquisador ofereceu-se para ir ao encontro do especialista onde lhe fosse mais conveniente, solicitando a disponibilidade de horário do mesmo, informando que a validação levaria algo em torno de quarenta e cinco minutos.

As críticas e sugestões dos especialistas serão demonstradas a seguir, individualmente, iniciando com a avaliação dos especialistas em gerenciamento de projetos.

Especialista GP1

O especialista GP1 sugeriu a seguinte alteração nos objetivos do mapa:

- Trocar o nome do objetivo "Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações)" para "Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portolio (Metodologias/Treinamentos/Certificações)";

O especialista não sugeriu nenhuma inclusão ou exclusão nos objetivos do mapa estratégico, bem como considerou correta a distribuição dos objetivos dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*. Porém, foram sugeridas as seguintes relações de causa e efeito, conforme demonstrado na Figura 12:

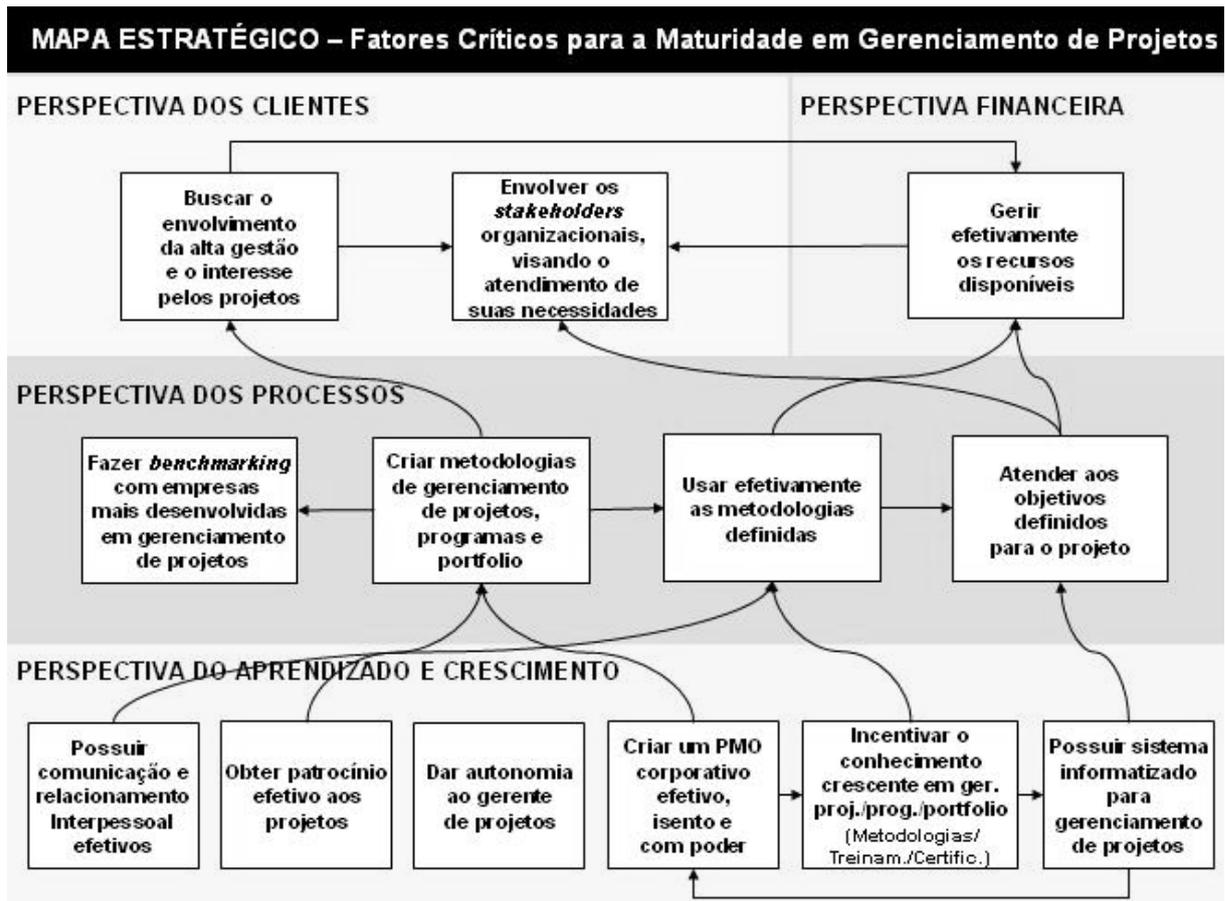


Figura 12 – Mapa estratégico validado pelo especialista GP1

Fonte: Elaborado pelo autor

Na leitura das relações de causa e efeito do especialista GP1, chama a atenção uma maior abrangência dos objetivos do mapa estratégico, se comparado com as sugestões realizadas pelos especialistas GP2 e GP3.

Para fins de entendimento, visando uma leitura correta das relações de causa e efeito dos mapas dos especialistas, as setas desenhadas representam estas relações, sendo que o objetivo do qual sai a seta é o que causa algum efeito no objetivo que recebe a seta (onde a ponta da seta chega).

Especialista GP2

O especialista GP2 não sugeriu nenhuma alteração, inclusão ou exclusão nos objetivos do mapa estratégico, bem como considerou correta a distribuição dos objetivos dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*. Porém, foram sugeridas as seguintes relações de causa e efeito, conforme demonstrado na Figura 13

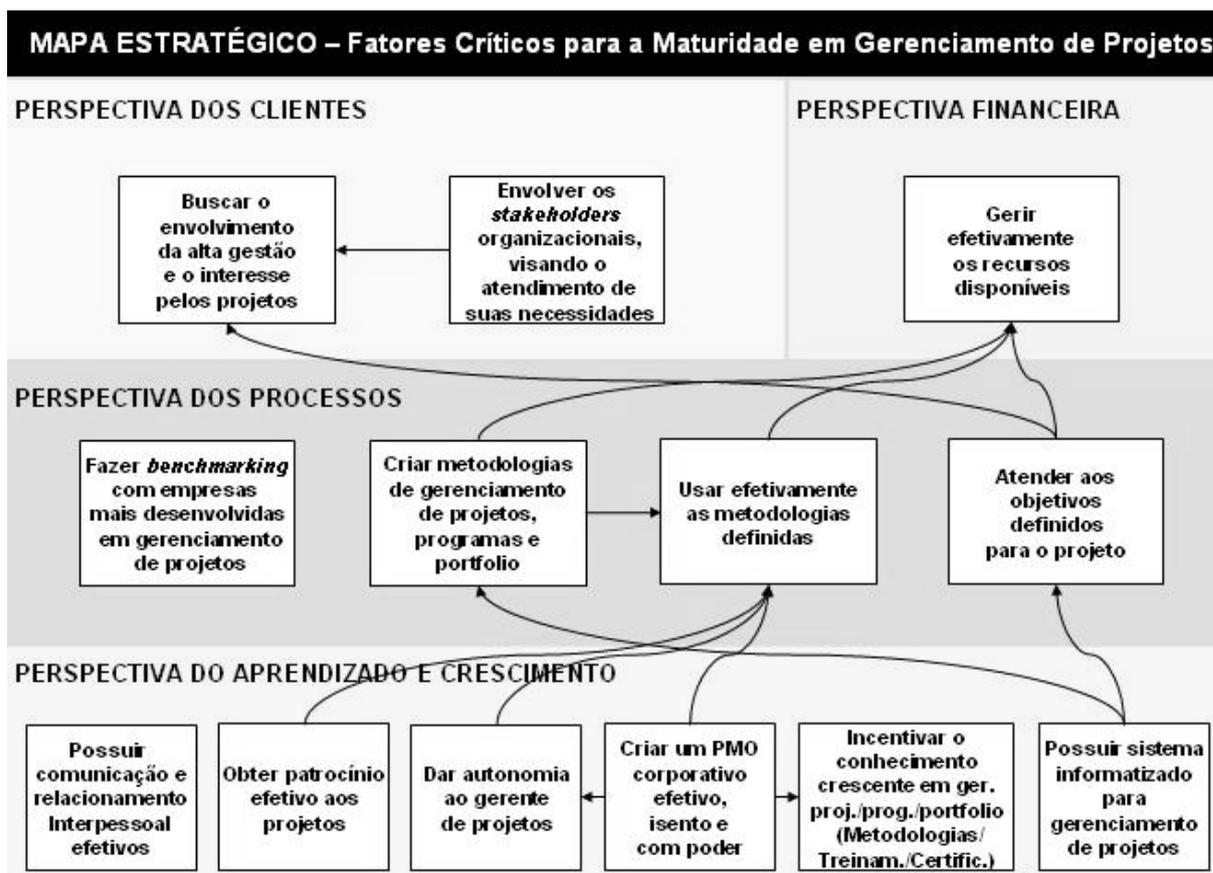


Figura 13 – Mapa estratégico validado pelo especialista GP2

Fonte: Elaborado pelo autor

Na leitura das relações de causa e efeito do especialista GP2, chama a atenção o elevado número de causas para os objetivos “Gerir efetivamente os recursos disponíveis” e “Usar efetivamente as metodologias definidas”.

Especialista GP3

O especialista GP3 sugeriu a seguinte alteração nos objetivos do mapa (casualmente, o mesmo objetivo alterado pelo especialista GP1):

- Trocar o nome do objetivo “Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfolio (Metodologias/Treinamentos/ Certificações)” para “Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfolio (**Processos**/Treinamentos/Certificações)”;

O especialista não sugeriu nenhuma inclusão ou exclusão nos objetivos do mapa estratégico, bem como considerou correta a distribuição dos objetivos dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*. Porém, foram sugeridas as seguintes relações de causa e efeito, conforme demonstrado na Figura 14:



Figura 14 – Mapa estratégico validado pelo especialista GP3

Fonte: Elaborado pelo autor

Na leitura das relações de causa e efeito do especialista GP3 chama a atenção, ao contrário do especialista GP2, a predominância de relações “um para um” (uma causa para um efeito), o que propiciou uma leitura mais clara das relações de causa e efeito do mapa estratégico.

Em relação à avaliação dos especialistas em gestão estratégica a respeito da seqüência de etapas (Figura 10), todos validaram a mesma, não considerando necessário nenhuma alteração, inclusão ou exclusão, tanto nos fatores críticos quanto na seqüência sugerida, o que demonstrou uma validação unânime desta parte das relações. Por este motivo, não foi necessária a separação das avaliações dos três especialistas em gestão estratégica (**Especialista GE1, Especialista GE2 e Especialista GE3**).

Após a demonstração das avaliações sugeridas pelos seis especialistas a respeito das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, no próximo item será demonstrado como ficou a segunda versão destas relações, após a avaliação dos especialistas em gerenciamento de projetos e gestão estratégica.

3.3.1 Relações Validadas por Especialistas (Versão 2)

Após considerar as críticas e sugestões de melhorias propostas pelos especialistas em gerenciamento de projetos e gestão estratégica, chamou a atenção a unanimidade dos três especialistas em gestão estratégica sobre a totalidade da seqüência de etapas (Figura 10), bem como a unanimidade dos três especialistas em gerenciamento de projetos a respeito dos objetivos do mapa estratégico (com exceção das duas sugestões de alterações de nomenclatura para o mesmo fator crítico) e da distribuição dos objetivos dentro das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*.

No entanto, como era esperado, em termos de relações de causa e efeito houve uma grande diversidade de pontos de vista. Por isso, uma vez que a união de todas as relações de causa e efeito propostas deixaria o mapa estratégico bastante confuso, o pesquisador agrupou alguns objetivos no sentido de deixar mais claras as relações de causa e efeito sugeridas, sem, no entanto, alterar de forma nenhuma as sugestões propostas pelos especialistas. Os agrupamentos que foram realizados foram os seguintes:

• **Agrupamento 1:** Este agrupamento contempla os seguintes objetivos do mapa estratégico:

- Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos (FC19);
- Obter patrocínio efetivo aos projetos (FC18);
- Dar autonomia ao gerente de projetos (FC15);
- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder (FC12);
- Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portolio (Processos/Treinamentos/Certificações) (FC13);
- Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos (FC11).

• **Agrupamento 2:** Este agrupamento funciona como uma espécie de “subagrupamento” do agrupamento 2, contemplando os seguintes objetivos do mapa estratégico:

- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder (FC12);
- Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portolio (Processos/Treinamentos/Certificações) (FC13);
- Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos (FC11).

• **Agrupamento 3:** Este agrupamento contempla os seguintes objetivos do mapa estratégico:

- Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfolio (FC14);
- Usar efetivamente as metodologias definidas (FC16);
- Atender aos objetivos definidos para o projeto (FC10).

Com isso, a sequência de etapas da versão 2 das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, após as críticas e sugestões de melhorias propostas pelos especialistas em gestão estratégica, ficou conforme demonstra a Figura 15 abaixo:

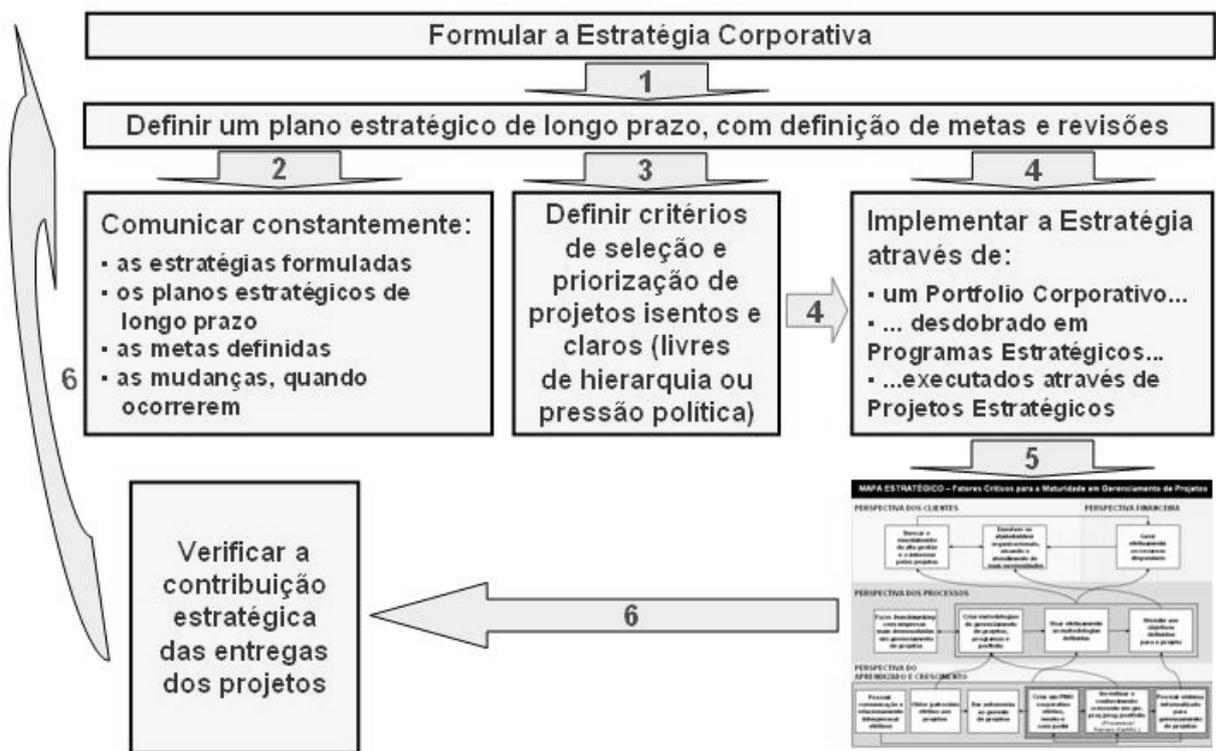


Figura 15 – Seqüência de etapas validada pelos especialistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o mapa estratégico da versão 2 das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, após as críticas e sugestões de melhorias propostas pelos especialistas em gerenciamento de projetos, ficou conforme demonstra a Figura 16 abaixo:

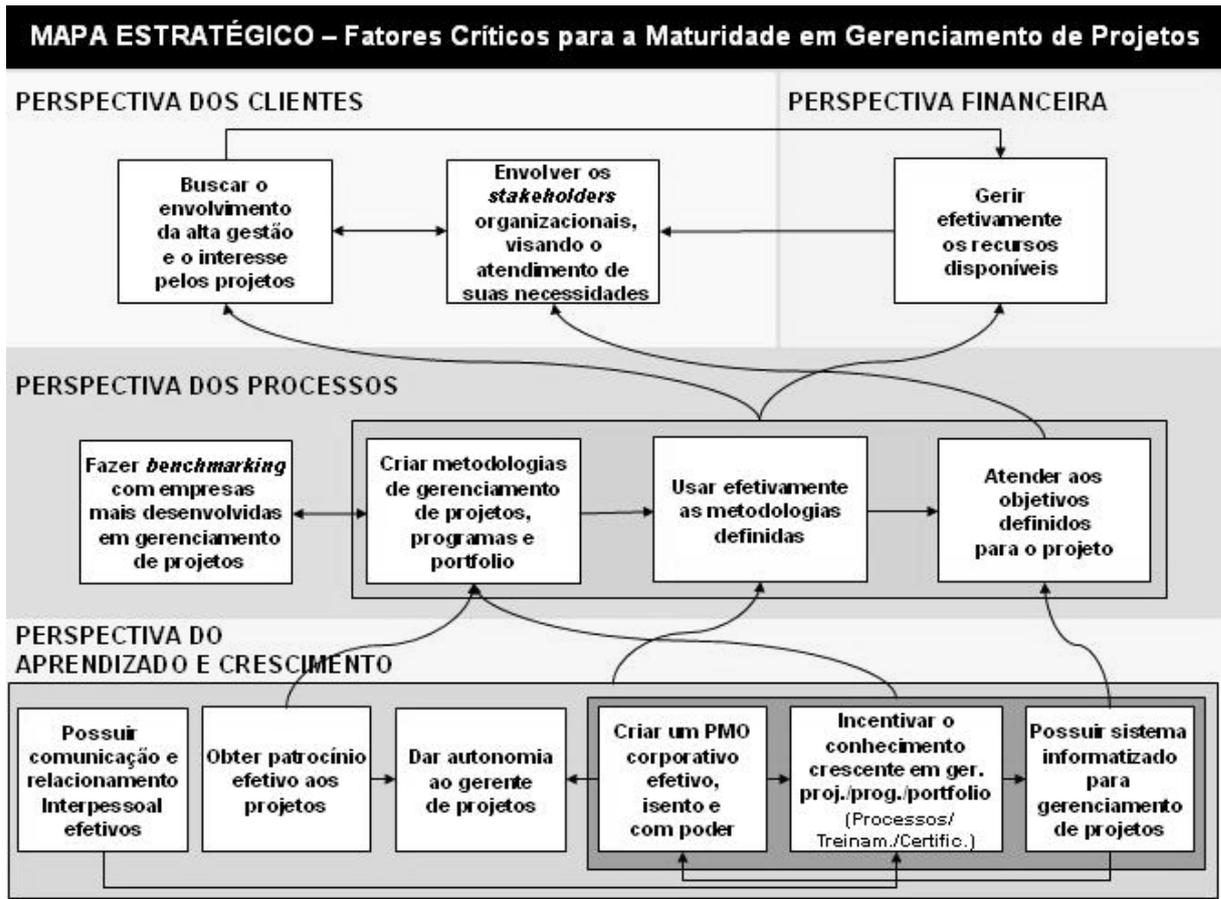


Figura 16 – Mapa estratégico validado pelos especialistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição da versão 2 das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, baseado nas críticas e sugestões de melhorias propostas pelos especialistas em gerenciamento de projetos e gestão estratégica, na próxima seção deste estudo será abordada a etapa de preparação da coleta de dados desta pesquisa.

3.4 PREPARAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Paralelamente ao modelo teórico proposto (seção 2.6), conforme consta no desenho de pesquisa (seção 3.2), foi desenvolvida a preparação da coleta de dados, cujas etapas serão detalhadas nos próximos itens deste estudo.

3.4.1 Elaboração do Protocolo de Pesquisa

Na fase de preparação da coleta de dados foi elaborado um protocolo de pesquisa. Um protocolo para um estudo de caso é mais do que um instrumento de pesquisa, visto que ele contém os procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidos ao utilizar o instrumento, além de ser desejável para estudos de caso em qualquer circunstância (YIN, 2005). O autor ressalta que o protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, orientando o pesquisador na realização da coleta de dados a partir de um estudo de caso único.

As informações necessárias para a coleta de dados constam no protocolo de pesquisa que está apresentado no Apêndice A, cuja estrutura é a seguinte:

a) Identificação da Pesquisa: contém os dados gerais para identificar o projeto de pesquisa com dados sobre o título do projeto de pesquisa, pesquisador e instituição responsável;

b) Descrição da Pesquisa: apresenta uma visão geral do projeto de pesquisa com dados sobre a questão de pesquisa, objetivos, fontes de informação e principais referências bibliográficas;

c) Plano de coleta e análise de dados: dispõe sobre as atividades e tarefas relacionadas com a coleta e a análise de dados da pesquisa;

d) Coleta de dados: neste item serão descritos os dados sobre caracterização da empresa pesquisada, identificação dos perfis dos entrevistados e relação de documentos a serem coletados para análise.

O próximo item demonstra como foram definidas as dimensões e variáveis desta pesquisa.

3.4.2 Dimensões e Variáveis da Pesquisa

Visando apoiar esta pesquisa, principalmente em relação à construção dos instrumentos de coleta de dados, optou-se por definir as dimensões e variáveis envolvidas neste estudo. Para tanto, partiu-se do referencial teórico, juntamente com a definição dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, detalhada na seção 2.5 deste estudo. A partir destes critérios utilizados como base, chegou-se às seguintes dimensões de pesquisa:

- **Gerenciamento de Projetos:** A definição desta dimensão deu-se em função de tratar-se do tema desta pesquisa, que guiou um dos grandes blocos de estudo do referencial

teórico, considerando nesta dimensão os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos;

- **Gestão Estratégica:** Trata-se do foco desta pesquisa. Da mesma forma que o gerenciamento de projetos, este assunto guiou o outro grande bloco de estudo do referencial teórico, considerando nesta dimensão os modelos de gestão estratégica;

- **Cultura Organizacional:** Apesar de não fazer parte explicitamente do tema ou do foco desta pesquisa, ao avaliar a definição dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos (seção 2.5), verificou-se que a cultura organizacional poderia ser vista como um agente necessário e catalisador para estas relações entre os fatores críticos e a gestão estratégica. Sendo assim, ela foi considerada como uma dimensão neste estudo.

A partir destas três dimensões do estudo, a definição das variáveis se deu analisando os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados nesta pesquisa (seção 2.5). A partir desta análise, definiu-se o quadro de dimensões e variáveis desta pesquisa (Quadro 4):

DIMENSÃO	VARIÁVEL
GESTÃO ESTRATÉGICA	Formulação da Estratégia
	Comunicação da Estratégia
	Definição do Portfolio
	Execução da Estratégia
	<i>Feedback</i> Estratégico
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	<i>Benchmarking</i> em Gerenciamento de Projetos
	Gestão de Recursos
	Estrutura Organizacional
	Conhecimento e Metodologia
CULTURA ORGANIZACIONAL	Autonomia do Gerente de Projetos
	Apoio Político-Organizacional
	Comunicação Corporativa

Quadro 4 – Quadro de dimensões e variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que a gestão estratégica ficou na parte superior em função das relações propostas iniciarem a partir da formulação da estratégia, conforme pode ser verificado no item 2.6.1 deste estudo. Como resultado, chegou-se ao Quadro 5 abaixo, que relaciona as dimensões, as variáveis e os fatores críticos identificados neste estudo:

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO PARA A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
GESTÃO ESTRATÉGICA	Formulação da Estratégia	Formular a Estratégia Corporativa
		Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões
		Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades
	Comunicação da Estratégia	Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas
	Definição do Portfolio	Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)
	Execução da Estratégia	Implementar a estratégia através de um portfolio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos
	<i>Feedback</i> Estratégico	Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	<i>Benchmarking</i> em Gerenciamento de Projetos	Fazer <i>benchmarking</i> com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos
	Gestão de Recursos	Gerir efetivamente os recursos disponíveis
		Atender aos objetivos definidos para o projeto
	Estrutura Organizacional	Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos
		Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder
	Conhecimento e Metodologia	Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portolio (Processos/Treinamentos/Certificações)
Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portolio		
CULTURA ORGANIZACIONAL	Autonomia do Gerente de Projetos	Dar autonomia ao gerente de projetos
	Apoio Político-Organizacional	Usar efetivamente as metodologias definidas
		Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos
		Obter patrocínio efetivo aos projetos
Comunicação Corporativa	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	

Quadro 5 – Quadro de dimensões, variáveis e fatores críticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Caso se deseje verificar os autores referentes às dimensões e variáveis, solicita-se que seja consultado o Quadro 2 – Fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, a partir dos autores referentes aos fatores críticos constantes no referido quadro. Definidas as dimensões e variáveis desta pesquisa, bem como o seu relacionamento com os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos identificados, a próxima atividade referente à coleta de dados é a elaboração dos instrumentos de pesquisa, que será abordada no próximo item deste estudo.

3.4.3 Elaboração dos Instrumentos de Pesquisa

A partir da definição das dimensões e variáveis deste estudo, partiu-se para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. As três dimensões identificadas originaram três roteiros semi-estruturados de entrevistas, dirigidos para três perfis de profissionais: gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais. Estes roteiros foram criados a partir dos fatores críticos identificados, do referencial teórico e da experiência do pesquisador nas áreas de gestão estratégica, gerenciamento de projetos e modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, além, é claro, de considerarem as próprias relações propostas, visto que o objetivo era exatamente o de validá-las.

Foram definidos estes três perfis de profissionais em função de aderirem totalmente às três dimensões da pesquisa, além de serem também totalmente aderentes ao tema e ao foco deste estudo: enquanto os gerentes de projetos e os dirigentes representam, respectivamente as dimensões de gerenciamento de projetos e gestão estratégica organizacional, o perfil de gerentes funcionais complementa os dois anteriores, propiciando um maior entendimento à dimensão de cultura organizacional deste estudo, através da análise de suas respostas, uma vez que situam-se exatamente em um nível intermediário, entre a estratégia e o gerenciamento de projetos da organização.

Na elaboração dos roteiros semi-estruturados de entrevista, tomou-se o cuidado de deixar transparente aos entrevistados o conhecimento dos modelos que serviram de base, ao mesmo tempo em que buscassem respostas que permitissem alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa.

Para a elaboração dos três instrumentos, utilizou-se algumas orientações sugeridas por Cooper e Schindler (2003). Desta forma, cada roteiro semi-estruturado possui dois tipos de questões de mensuração: questões gerenciais (fase introdutória) e questões de direcionamento (aprofundamento). Assim, o roteiro de entrevista preparado para os gerentes de projetos obedeceu a seguinte estrutura quanto aos tipos de questões (Quadro 6):

QUESTÕES GERENCIAIS	
Objetivos	Identificar o respondente, sua idade, o tempo que está na empresa, bem como o cargo que ocupa e há quanto tempo o exerce.
Número de questões	5 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva
QUESTÕES DE DIRECIONAMENTO	
Objetivos	Avaliar a percepção dos gerentes de projetos a respeito de questões relacionadas à aplicabilidade e contribuição das relações propostas no contexto do caso analisado, dando um maior enfoque às questões relacionadas à dimensão do gerenciamento de projetos.
Número de questões	24 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva

Quadro 6 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para gerentes de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro de entrevista preparado para os dirigentes, por sua vez, obedeceu a seguinte estrutura quanto aos tipos de questões (Quadro 7):

QUESTÕES GERENCIAIS	
Objetivos	Identificar o respondente, sua idade, o tempo que está na empresa, bem como o cargo que ocupa e há quanto tempo o exerce.
Número de questões	5 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva
QUESTÕES DE DIRECIONAMENTO	
Objetivos	Avaliar a percepção dos dirigentes a respeito de questões relacionadas à aplicabilidade e contribuição das relações propostas no contexto do caso analisado, dando um maior enfoque às questões relacionadas à dimensão da gestão estratégica.
Número de questões	24 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva

Quadro 7 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para dirigentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o roteiro de entrevista preparado para os gerentes funcionais obedeceu a seguinte estrutura quanto aos tipos de questões (Quadro 8):

QUESTÕES GERENCIAIS	
Objetivos	Identificar o respondente, sua idade, o tempo que está na empresa, bem como o cargo que ocupa e há quanto tempo o exerce.
Número de questões	5 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva
QUESTÕES DE DIRECIONAMENTO	
Objetivos	Avaliar a percepção dos gerentes funcionais a respeito de questões relacionadas à aplicabilidade e contribuição das relações propostas no contexto do caso analisado, dando um maior enfoque às questões relacionadas à dimensão da cultura organizacional.
Número de questões	18 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva

Quadro 8 - Tipos de questões – Roteiro de entrevistas para gerentes funcionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição dos três roteiros semi-estruturados, conforme os critérios acima expostos, os mesmos foram submetidos a uma primeira validação com um grupo de pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, conforme será demonstrado no próximo item.

3.4.4 Pré-Teste com Grupo de Pesquisa

A validação do instrumento é uma etapa importante da pesquisa para garantir a qualidade do mesmo (HOPPEN; LAPOINTE e MOREAU, 1996). Neste sentido, um pré-teste pode ser realizado com o intuito de descobrir erros, treinar o pesquisador, além de revisar a estrutura e o conteúdo do instrumento de pesquisa (COOPER e SCHINDLER, 2003). Segundo os autores, uma das formas de pré-teste é com especialistas, caracterizando uma alternativa mais informal, pela qual é possível coletar contribuições de melhorias sobre o instrumento de pesquisa.

Seguindo este caminho e visando um primeiro refinamento dos roteiros iniciais, conforme demonstrado no desenho de pesquisa (seção 3.2), os mesmos foram submetidos a um pré-teste com oito integrantes do Grupo de Pesquisa sobre Gestão e Governança de TI da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A forma de se conseguir esta participação foi através do agendamento e solicitação de autorização do pré-teste com a coordenação do grupo, de forma a ser realizado em um dos encontros semanais do mesmo, nas dependências da PUCRS. Apesar dos integrantes deste grupo não integrarem a amostra de profissionais do caso em estudo nesta pesquisa, o motivo desta escolha para um pré-teste se deu pelo fato destes integrantes possuírem níveis de

conhecimento semelhantes aos três perfis de entrevistados desta pesquisa, além de distintos, também da mesma forma que os respondentes desta pesquisa.

Para fins de esclarecimento do procedimento, os três roteiros foram distribuídos ao grupo, separadamente e em seqüência, contendo a estrutura demonstrada nos Quadros 9 e 10:

DIMENSÃO	VARIÁVEL	PERFIL	QUESTÃO	SEQ.	Continua...
...	

Quadro 9 - Pré-teste com grupo de pesquisa – Parte I - Identificação das questões

Fonte: Elaborado pelo autor

Além desta estrutura com as informações que permitem a identificação e o entendimento das questões, na seqüência das colunas (ao lado da coluna “SEQ.”, a partir da coluna “Continua...”) foram adicionadas mais sete colunas, conforme alguns critérios de validação de roteiros de entrevistas sugeridos por Cooper e Schindler (2003), que são demonstradas no Quadro 10:

...continuação	Possui Viés	Não é Pertinente	Não está clara	Possui duplo significado	“Delicada”	Complexa	Obs.

Quadro 10 - Pré-teste com grupo de pesquisa – Parte II - Análise das questões

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta segunda parte (Quadro 10), foi solicitado aos participantes que marcassem com um “X” os problemas identificados na respectiva questão que estava na mesma linha, conforme a parte inicial demonstrada no Quadro 9, com exceção da última coluna, “Obs.”, que era de texto livre, complementar às opções marcadas nas colunas anteriores. Estas observações serviram de suporte para as sugestões de melhoria nos roteiros de entrevistas que serão demonstradas mais adiante neste item.

Também foi solicitado aos participantes que se colocassem na posição de respondentes, avaliando cada questão referente aos aspectos constantes no Quadro 10, sob o ponto de vista do respondente. Outra questão a ser abordada é que a análise de cada um dos três roteiros tinha um tempo pré-estabelecido com o grupo, sendo que todo o processo do pré-teste durou aproximadamente noventa minutos.

Conforme citado anteriormente, no dia do pré-teste estavam presentes oito integrantes do grupo de pesquisa. Após cada um avaliar os instrumentos individualmente, as suas contribuições individuais foram expostas ao grupo, sendo que as anotações consideradas eram debatidas tendo-se em vista se chegar a um consenso, no sentido de auxiliar o pesquisador da melhor forma, que era o objetivo do pré-teste. Isso permitiu que as

contribuições levantadas não necessitassem ser explicitadas individualmente nesta pesquisa, uma vez que cada uma delas trata-se de um consenso obtido no grupo. Desta forma, segue abaixo as contribuições deste pré-teste ao instrumento de pesquisa, todas consideradas nos roteiros semi-estruturados de pesquisa constantes nos Apêndices B, C e D deste estudo:

- As perguntas não estavam em ordem de dimensão e variável, o que foi sugerido que fosse providenciado;
- Eliminar expressões como “normalmente” e “comumente”, que apareciam em algumas questões;
- Perguntas do tipo “Como a empresa formula suas estratégias?” ou “De que forma a empresa implementa sua estratégia?” estavam muito vagas e genéricas, devendo ser elaboradas de outra forma, mais diretamente;
- Algumas questões tinham a expressão “... que lhes interessam...”, principalmente referentes aos dirigentes, o que passava um aspecto de viés;
- Algumas questões tinham a sigla “GP”, referindo-se aos gerentes de projetos, o que foi solicitado para ser escrito por extenso;
- Em algumas questões tinha a expressão “principais interessados”, em outras “*stakeholders*”. Foi sugerido utilizar a expressão “*stakeholders*” em todas as situações, visto que se tratavam da mesma coisa no contexto das perguntas;
- Em algumas questões aparecia o termo “qualidade de...”, o que ficava muito subjetivo;
- Algumas questões continham a expressão “plano estratégico” no mesmo sentido de “estratégia”, que era utilizada em outras. Desta forma, sugeriu-se adotar apenas o termo “estratégia” nestes casos;
- As perguntas referentes às metodologias corporativas existentes, de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, estavam no sentido de “Qual o impacto da metodologia de...”, sendo o correto seria “As metodologias estão sendo efetivamente utilizadas...?”;
- Perguntas que utilizavam a expressão “Qual o período...” deveriam ser substituídas por “De quanto em quando tempo...”;
- A expressão “existência”, utilizada em algumas questões, deveria ser substituída por expressões do tipo “necessidade” ou “importância”;
- Perguntas que permitiam respostas “Sim” ou “Não” serem complementadas com: “Em caso positivo: ...” ou “Em caso negativo: ...”, para permitir ao entrevistador uma decisão rápida do caminho a tomar no caso de respostas evasivas;

- Algumas questões terminavam com a expressão “em termos gerais”, o que foi sugerido a retirada, em função de permitir uma resposta muito ampla, sem foco nos objetivos da pesquisa.

Desta forma, conclui-se que o pré-teste com o grupo de pesquisa contribuiu com o seu objetivo, na medida em que gerou 13 sugestões de melhorias para os roteiros, sendo que algumas genéricas, o que potencializa o seu benefício, aumentando consideravelmente, assim, a qualidade do mesmo, na medida em que descobriu erros existentes nos roteiros inicialmente elaborados, além de revisar a estrutura e o conteúdo do instrumento de pesquisa.

Após a realização do pré-teste com o grupo de pesquisa, conforme o desenho de pesquisa (seção 3.2), os roteiros foram ajustados conforme as sugestões dadas e submetidos a uma segunda avaliação, agora com especialistas em gerenciamento de projetos e em gestão estratégica, conforme será demonstrado no próximo item desta pesquisa.

3.4.5 Validação com Especialistas

Dando sequência aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, após a realização do pré-teste no grupo de pesquisa e conseqüente inserção das sugestões e melhorias solicitadas por este grupo nos roteiros, foi realizada uma segunda validação dos instrumentos, agora com seis especialistas nas áreas de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica. Na verdade, tratam-se dos mesmos especialistas que validaram a versão inicial das relações (seção 3.3). Desta forma, para não repetir os perfis e especialidades dos mesmos, solicita-se que, caso seja necessário, se verifique estas informações diretamente na seção 3.3 deste estudo.

A respeito da validação dos roteiros de entrevista, os especialistas em gerenciamento de projetos ficaram responsáveis pela validação dos roteiros de entrevista para gerentes de projetos, visto que os roteiros para dirigentes e para gerentes funcionais tratam de questões mais relacionadas ao conhecimento de especialistas em gestão estratégica. Já os especialistas em gestão estratégica ficaram responsáveis pela validação dos roteiros de entrevista para dirigentes e para gerentes funcionais, visto que o roteiro para gerentes de projetos trata de questões mais relacionadas ao conhecimento de especialistas em gerenciamento de projetos. Nos dois casos, os especialistas ficaram livres para criticarem os roteiros, podendo sugerir alterações, inclusões e exclusões não somente nas questões, bem como na estrutura dos mesmos.

O processo de solicitação de participação dos seis especialistas se deu através de contato telefônico e/ou por e-mail, explicando o objetivo da avaliação e solicitando a disponibilidade do especialista. O pesquisador ofereceu-se para ir ao encontro do especialista onde lhe fosse mais conveniente, solicitando a disponibilidade de horário do mesmo e informando que a validação levaria algo em torno de quarenta e cinco minutos.

Outro ponto a ser destacado é que as validações foram realizadas na sequência que constam os especialistas nesta pesquisa (Especialista GP1 → Especialista GP2 → Especialista GP3 e Especialista GE1 → Especialista GE2 → Especialista GE3). Desta forma, as sugestões dos especialistas anteriores eram aplicadas antes da avaliação do próximo especialista, visando um processo incremental e evolutivo que permitisse que o próximo acabasse por validar as sugestões dos anteriores. Da mesma forma, quando as sugestões tratavam-se de alterações em questões que eram repetidas em outros roteiros, as alterações foram refletidas nestes roteiros. Seguindo este critério, as críticas e sugestões dos especialistas serão demonstradas a seguir, individualmente, iniciando com a avaliação dos especialistas em gerenciamento de projetos, referente ao roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Especialista GP1, Especialista GP2 e Especialista GP3).

Especialista GP1

O especialista GP1 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevistas para gerentes de projetos:

- Trocar a questão “Qual a estrutura de apoio ao gerenciamento de projetos em termos de sistemas de informação?” por “Qual a situação da empresa em relação a sistemas de informação para apoio ao gerenciamento de projetos?” - questão 6 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);
- Complementar a questão “De uma forma geral, como os projetos são orçados?” com a questão “São considerados aspectos como escopo, custo e prazo previstos?” - questão 2 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);
- Complementar a questão “Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos sob sua responsabilidade?” com “principalmente em termos de escopo, custo e prazo?” - questão 3 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);
- Incluir a questão “Qual é a efetividade do apoio dos patrocinadores dos projetos na organização?” – questão 22 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);
- Trocar a questão “O que você acha do relacionamento interpessoal na empresa?” por “Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e

horizontalmente?” – questão 24 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);

- Apesar de estar validando o roteiro para gerentes de projetos, o especialista GP1 sugeriu acrescentar no roteiro para dirigentes, caso não existisse, a questão “Como é a comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos?”. Como não existia a questão, a mesma foi acrescentada - questão 21 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C).

Especialista GP2

O especialista GP2 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevistas para gerentes de projetos:

- Adicionar “riscos” no final da questão “Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos sob sua responsabilidade, principalmente em termos de escopo, custo e prazo?” - questão 3 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B).

Obs: Esta questão já havia sido complementada por solicitação do especialista GP1;

- Trocar a questão “Quais são os critérios organizacionais de direcionamento de investimentos para projetos?” por “Quais são os critérios organizacionais de seleção e priorização de projetos?” - questão 14 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B);

- Retirar a questão “Os resultados dos projetos executados servem como lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras (retroalimentação)? Em caso positivo, de que forma?”, uma vez que é difícil para o gerente de projetos saber como funciona o processo de formulação da estratégia organizacional – retirada;

- Adicionar “na empresa” no final da questão “Como é a comunicação corporativa?” - questão 23 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para dirigentes e gerentes funcionais.

Especialista GP3

O especialista GP3 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevistas para gerentes de projetos:

- Adicionar ao roteiro a questão “Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?” - questão 10 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B). Obs: o especialista sugeriu que a questão fosse incluída também no roteiro de entrevistas para dirigentes (questão 16 – Apêndice C), o que foi atendido. Além disso, esta sugestão foi estendida também ao roteiro de entrevista para gerentes funcionais;

- Adicionar ao roteiro a questão “A estrutura organizacional facilita o gerenciamento de projetos?” - questão 8 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B). Obs: o especialista sugeriu que a questão fosse incluída também no roteiro de entrevistas para dirigentes, o que foi atendido (questão 15 – Apêndice C). Além disso, esta sugestão foi estendida também ao roteiro de entrevista para gerentes funcionais. Convém ressaltar que a redação da mesma ficou um pouco diferente nos roteiros para dirigentes e gerentes funcionais: “A estrutura organizacional viabiliza adequadamente o gerenciamento de projetos?”;

- Adicionar “repriorização” na questão “Quais são os critérios organizacionais de seleção e priorização de projetos?” - questão 15 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B). Obs: Esta questão já havia sido modificada por solicitação do especialista GP2;

- Retirar a questão “Como a organização lida com a necessidade de atendimento às demandas estratégicas dos *stakeholders* externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?”, visto que se tratava de uma questão que envolve níveis mais estratégicos da organização – retirada.

Após a validação do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos pelos três especialistas em gerenciamento de projetos, o resumo das alterações ficou da seguinte maneira (Quadro 11):

Especialista	Sugestão	Quantidade	Questões	Roteiro
GP1	Alteração	4	2, 3, 6 e 24	Gerentes de Projetos
	Inclusão	1	22	
GP2	Alteração	3	3, 15 e 23	
	Exclusão	1	-	
GP3	Alteração	1	15	
	Inclusão	2	8 e 10	
	Exclusão	1	-	
GP1	Inclusão	1	21	Dirigentes
GP3	Inclusão	2	15, 16	
TOTAL DE SUGESTÕES		16		

Quadro 11 – Sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros para gerentes de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se o benefício obtido através da avaliação dos especialistas, na medida em que geraram, deliberadamente, 16 sugestões de melhoria ao todo, sendo 13 no roteiro para

gerentes de projetos e três no roteiro para dirigentes. Convém ressaltar que alterações sugeridas para as questões que foram refletidas em outros roteiros não constam no Quadro 11 acima. Somente foram considerados aqueles casos em que o especialista citou explicitamente o outro roteiro, pois de outra forma não caracteriza-se como uma sugestão deliberada e direta. Com isso, o benefício das avaliações foi além das 16 melhorias sugeridas, visto que potencializou a qualidade dos três roteiros como um todo.

Dando continuidade ao processo de validação dos roteiros de entrevistas desta pesquisa, a partir de agora serão demonstradas as críticas e sugestões dos especialistas em gestão estratégica, referente aos roteiros de entrevistas para dirigentes e gerentes funcionais (Especialista GE1, Especialista GE2 e Especialista GE3).

Especialista GE1

O especialista GE1 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevista para dirigentes:

- Nas três questões que possuem a expressão “*stakeholders*”, especificar ao final das questões quem são os *stakeholders* nesta pesquisa “(Centrais, Cooperativas, Associados...)” - questões 4, 5 e 6 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C).
Obs: esta sugestão foi estendida ao roteiro de entrevista para gerentes de projetos;

- Incluir a questão “O que define a importância de um projeto (Retorno, impacto, aderência estratégica... – citar somente se necessário)?” – questão 7 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C);

- Retirar a questão “Como os *stakeholders* acompanham o andamento dos projetos existentes?, visto que trata-se de uma questão que envolve tipos diversos de *stakeholders*, além de poder colocar o dirigente em uma situação delicada, por não saber a resposta, saindo do domínio do estudo de caso – retirada.

Em relação ao roteiro de entrevista para gerentes funcionais, as sugestões de melhoria do especialista GE1 foram as seguintes:

- Criar questões (sem defini-las) a respeito da contribuição dos resultados dos projetos para a estratégia, além da avaliação se os resultados dos projetos atenderam à necessidade inicial dos mesmos. Neste sentido, foram criadas três questões específicas para isso, sendo que algumas foram aproveitadas, em alguns casos com pequenas alterações no texto, nos roteiros de entrevistas para dirigentes e gerentes de projetos – questões 5, 6 e 7 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D).

Especialista GE2

O especialista GE2 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevista para dirigentes:

- A questão “Como a organização lida com a necessidade de atendimento às demandas estratégicas dos *stakeholders* externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?” deveria integrar a variável de “Formulação da Estratégia”, e não a variável de “Definição do Portfolio” - questão 4 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C);
- A questão “Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?” deveria integrar a variável de “Formulação da Estratégia”, e não a variável de “Apoio Político-Organizacional” - questão 1 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C).

Em relação ao roteiro de entrevista para gerentes funcionais, as sugestões de melhoria do especialista GE2 foram as seguintes:

- A questão “Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?” deveria integrar a variável de “Formulação da Estratégia”, e não a variável de “Apoio Político-Organizacional” - questão 1 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D);
- Apesar de estar validando o roteiro para gerentes funcionais, o especialista GE2 sugeriu acrescentar no roteiro para gerentes de projetos, caso não existisse, a questão “Quais são as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelos gerentes de projetos da empresa na gestão dos projetos organizacionais?”. Como não existia a questão, a mesma foi acrescentada - questão 20 do roteiro de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B).

Especialista GE3

O especialista GE3 sugeriu as seguintes melhorias no roteiro de entrevista para dirigentes:

- Sugeriu que o conceito de *stakeholder* fosse alinhado com o entrevistado antes da entrevista;
- Nas três questões que possuem a expressão “*stakeholders*”, detalhar que se tratam de “*stakeholders* externos” - questões 4, 5 e 6 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C). Obs: esta sugestão foi extendida ao roteiro de entrevista para gerente de projetos. Obs: Esta questão já havia sido complementada por solicitação do especialista GE1;

- Na pergunta “O que define a importância de um projeto (Retorno, impacto, aderência estratégica)?”, citar o conteúdo entre parênteses apenas se for necessário - questão 7 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C). Obs: esta questão foi sugerida pelo especialista GE1;

- Substituir a expressão “que” por “quais” na questão “Como se toma conhecimento de que projetos compõem o portfólio da organização?” - questão 19 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C);

- Substituir a expressão “...ao gerente de projetos...” por “...aos projetos...” na questão “Que tipo de apoio executivo é dado ao gerente de projetos, em termos de patrocínio?” - questão 22 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C);

- Substituir a questão “Como é o relacionamento entre você e os gerentes de projetos?” por “Como é a comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos?” - questão 21 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C);

- Substituir a expressão “...Em caso negativo, a que você atribui isso?...” por “Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído?” na questão “A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que você atribui isso? Em caso positivo, de que forma?” - questão 18 do roteiro de entrevistas para dirigentes (Apêndice C). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerentes de projetos e gerentes funcionais, incluindo para a pergunta semelhante, porém referente à metodologia de gerenciamento de projetos.

Em relação ao roteiro de entrevistas para gerentes funcionais, as sugestões de melhoria do especialista GE3 foram as seguintes:

- Substituir a expressão “Qual a sua impressão sobre...” por “Como funciona...” na questão “Qual a sua impressão sobre o processo de formulação da estratégia organizacional?” - questão 2 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerentes de projetos e dirigentes, com uma pequena alteração no formato no roteiro para dirigentes;

- Substituir a expressão “...Em caso negativo, a que você atribui isso?...” por “Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído?” na questão “A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que você atribui isso? Em caso positivo, de que forma?” - questão 14 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerente de projetos e dirigentes, incluindo para a pergunta semelhante, referente à metodologia de gerenciamento de projetos;

- Substituir a expressão “...Em caso negativo, a que você atribui isso?...” por “Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído?” na questão “A metodologia de

gerenciamento de projetos está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que você atribui isso? Em caso positivo, de que forma?” - questão 15 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerente de projetos e dirigentes, incluindo para a pergunta semelhante, referente à metodologia de gestão estratégica;

- Substituir a expressão “Qual a sua opinião sobre...” por “Como é...” na questão “Qual a sua opinião sobre a comunicação corporativa na empresa?” - questão 17 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerentes de projetos e dirigentes;

- Substituir a expressão “Qual a sua opinião sobre...” por “Como é...” na questão “Qual a sua opinião sobre o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?” - questão 18 do roteiro de entrevistas para gerentes funcionais (Apêndice D). Obs: esta sugestão foi estendida aos roteiros de entrevistas para gerentes de projetos e dirigentes.

Após a validação do roteiro de entrevistas para dirigentes e gerentes funcionais pelos três especialistas em gestão estratégica, o resumo das alterações ficou da seguinte maneira (Quadro 12):

Especialista	Sugestão	Quantidade	Questões	Roteiro
GE1	Alteração	3	4, 5 e 6	Dirigentes
	Inclusão	1	7	
	Exclusão	1	-	
GE2	Mudança de Variável	2	1 e 4	Gerentes Funcionais
GE3	Alteração	8	4, 5, 6, 7, 18, 19, 21 e 22	
GE1	Inclusão	3	5, 6 e 7	
GE2	Mudança de Variável	1	1	Gerentes de Projeto
GE3	Alteração	5	2, 14, 15, 17 e 18	
GE2	Inclusão	1	20	
TOTAL DE SUGESTÕES		25		

Quadro 12 – Sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros para dirigentes e gerentes funcionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se o benefício obtido através da avaliação dos especialistas em gestão estratégica, na medida em que geraram, deliberadamente, 25 sugestões de melhoria ao

todo, sendo 15 no roteiro de entrevistas para dirigentes, nove no roteiro de entrevistas para gerentes funcionais e uma no roteiro de entrevista para gerentes de projetos. Convém ressaltar que alterações sugeridas para as questões que foram refletidas em outros roteiros não constam no Quadro 12 acima. Somente foram considerados aqueles casos em que o especialista citou explicitamente o outro roteiro, pois de outra forma não caracteriza-se como uma sugestão deliberada e direta. Com isso, o benefício das avaliações foi além das 25 melhorias sugeridas, visto que potencializou a qualidade dos três roteiros como um todo.

No final da avaliação, o número de sugestões de melhorias nos três roteiros de entrevistas, a partir da avaliação dos seis especialistas, ficou da seguinte forma (Quadro 13) :

ROTEIRO DE ENTREVISTA	NRO. DE SUGESTÕES
Gerentes de Projetos	14
Dirigentes	18
Gerentes Funcionais	9
TOTAL	41

Quadro 13 – Resumo geral das sugestões de melhorias dos especialistas nos roteiros

Fonte: Elaborado pelo autor

As versões finais dos três roteiros de entrevista, após a validação dos seis especialistas e conseqüente implementação das sugestões e melhorias solicitadas pelos mesmos, encontram-se no Apêndice B (roteiro para gerentes de projetos), Apêndice C (roteiro para dirigentes) e Apêndice D (roteiro para gerentes funcionais).

Após a demonstração das avaliações sugeridas pelos seis especialistas em relação aos três roteiros de entrevistas desta pesquisa, na próxima seção será abordada, conforme o desenho de pesquisa (seção 3.2), a etapa de coleta de dados deste estudo.

3.5 COLETA DE DADOS

O caso estudado fez uso de técnicas de coleta de dados tais como entrevistas semi-estruturadas, levantamento e análise de documentos e observação direta. De acordo com Yin (2005), um estudo de caso necessita de várias fontes de evidências, caracterizadas pelas fontes de dados que podem ser utilizadas. Desta forma, a presente pesquisa utilizará os seguintes instrumentos de coleta de dados:

a) Entrevistas individuais semi-estruturadas: para Trivinos (1994), podemos entender por entrevista semi-estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo na medida em

que se recebe as respostas do respondente. E o respondente, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo entrevistador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de nove entrevistas com três perfis de entrevistados, conforme demonstrado a seguir:

- Perfil 1: Gerentes de Projetos (três entrevistados);
- Perfil 2: Dirigentes (três entrevistados);
- Perfil 3: Gestores Funcionais (três entrevistados).

Sendo assim, o roteiro de entrevistas semi-estruturadas para gerentes de projetos foi aplicado com três gerentes de projetos da empresa, todos com curso superior, cujos perfis são demonstrados a seguir:

- Entrevistado GP1: Funcionário da empresa há mais de oito anos, ocupando o cargo de analista de projetos e com MBA em gerenciamento de projetos;
- Entrevistado GP2: Funcionário da empresa há aproximadamente sete anos, ocupando o cargo de analista de projetos e com especialização em gestão estratégica de TI;
- Entrevistado GP3: Profissional terceirizado, atuando como gerente de projetos dentro da empresa há aproximadamente um ano. Não possui curso de pós-graduação.

O roteiro de entrevistas semi-estruturadas para dirigentes foi aplicado com três dirigentes, todos ligados à estratégia da organização, cujos perfis são demonstrados a seguir:

- Entrevistado DI1: Presidente da empresa, com aproximadamente vinte e oito anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há mais de oito anos;
- Entrevistado DI2: Vice-Presidente da empresa, com aproximadamente vinte e cinco anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente nove anos;
- Entrevistado DI3: Diretor de Operações Corporativas, com aproximadamente vinte e quatro anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente quatro anos.

Por fim, o roteiro de entrevistas semi-estruturadas para gerentes funcionais foi aplicado com três gerentes funcionais, cujos perfis são demonstrados a seguir:

- Entrevistado GF1: Gerente de Padronização Organizacional, com aproximadamente onze anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente dois anos e meio;
- Entrevistado GF2: Gerente Corporativo de Risco Operacional e Segurança, com aproximadamente doze anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente três anos;

- Entrevistado GF3: Gerente Corporativo de Desenvolvimento de Software, com aproximadamente nove anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente três anos.

b) Documentação: a busca sistemática por documentos relevantes é importante em qualquer planejamento para coleta de dados (YIN, 2005). O autor afirma também que a utilidade mais importante de documentos é valorizar as evidências oriundas de outras fontes, destacando os pontos fortes de uma fonte de evidência documental, por ser:

- Estável: pode ser revisada inúmeras vezes;
- Discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso;
- Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;
- Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.

O caso em estudo desta pesquisa já possui metodologias definidas para gestão estratégica e gerenciamento de projetos, e estes documentos serviram de base para a pesquisa, sendo fundamentais para o estudo por tratarem dos assuntos referentes ao tema e ao foco desta pesquisa. Além das metodologias citadas, os seguintes documentos também foram coletados para posterior análise:

- Documentos identificados como necessários nas entrevistas;
- Políticas, normas e regimentos internos sobre segurança das informações corporativas, para verificar que tipo de informações poderiam ser divulgadas;
- Processos existentes em uso, referentes à gestão estratégica e ao gerenciamento de projetos, representando o uso prático das metodologias definidas;
- Critérios de avaliação e seleção de projetos, bem como referentes ao alinhamento estratégico, para auxiliarem na validação das relações propostas neste estudo.

c) Observação Direta: a idéia inicial deste estudo era realizar a técnica de observação participante, uma vez que este procedimento estava previamente alinhado com o antigo corpo diretivo da organização. No entanto, em função do contexto atual de intensa reestruturação do caso em análise, não foi possível realizá-la, considerando também o fato de o pesquisador não ter acesso aos eventos relativos aos assuntos estudados no caso em análise durante este período de reestruturação, não participando, desta forma, ativamente dos eventos. Neste sentido, Fossatti e Luciano (2008) afirmam que na observação direta, ou não-participante, o pesquisador não se envolve com os fenômenos que está observando. Sendo assim, optou-se pela possibilidade de realizar a observação direta, que possibilita, segundo Yin (2005), se observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes, que servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso. Para o

autor, de uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas inclusive durante a coleta de outras evidências, como entrevistas, por exemplo.

Cabe ressaltar que a entrevista com roteiros semi-estruturados foi a principal técnica de coleta de dados utilizada no caso estudado, tendo sido complementada, conforme foi citado, com a análise de documentos do caso em estudo e com a observação direta.

Nas três fontes de evidências citadas, os dados coletados foram qualitativos, uma vez que se buscou a opinião e respectiva importância do tema e do foco desta pesquisa. Procurou-se com isso, conforme recomendação de Yin (2005), fazer a triangulação de fontes de evidências como forma de aumentar a compreensão do caso estudado, uma vez que várias fontes de evidências possibilitam várias avaliações do mesmo fenômeno. O estudo de caso foi conduzido tendo como base o protocolo de estudo de caso (Apêndice A).

No próximo item deste estudo será abordada a aplicação das entrevistas mencionadas.

3.5.1 Aplicação das Entrevistas

Conforme detalhado na seção 3.5 deste estudo, foram selecionados para entrevista nove profissionais da organização em estudo, com três perfis distintos. Estes profissionais foram contatados inicialmente por telefone ou pessoalmente, para uma breve explanação do que se tratava a pesquisa e para verificar se havia interesse e disponibilidade para participação na mesma.

Após obter confirmação, foi solicitado com cada um deles, individualmente, a disponibilidade de horários dos mesmos, avisando que a entrevista demandaria algo entre trinta e quarenta e cinco minutos. Após receber as disponibilidades, o pesquisador organizou as possíveis datas, cruzando com as disponibilidades de salas de reunião da organização, e enviou os convites por e-mail, solicitando confirmação. Desta forma, após receber o retorno de confirmação dos nove entrevistados, deu-se início à etapa de aplicação das entrevistas, que foram realizadas no período de 11/dez/2008 a 14/jan/2009.

Durante cada entrevista, inicialmente (conforme consta no protocolo de pesquisa – Apêndice A), efetuou-se os seguintes procedimentos:

- Agradecimento pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicação do objetivo do trabalho, destacando que as informações obtidas não seriam associadas ao entrevistado, visto que o nome da organização não seria revelado na pesquisa;
- Informação de que não se estava medindo o conhecimento do entrevistado, mas sim a percepção dele sobre os assuntos/questões abordados;

- Alinhamento do significado de termos específicos das áreas em estudo, constantes nas perguntas;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;
- Informação de que seria utilizado um roteiro para guiar a entrevista, validado por três especialistas.

Convém ressaltar que o protocolo de pesquisa foi totalmente utilizado, não somente nas questões citadas acima. A partir destes esclarecimentos iniciais, iniciava-se a entrevista, utilizando um gravador digital para gravação e posterior transcrição para análise.

Para fins de um maior esclarecimento a respeito do tempo de duração das entrevistas, segue abaixo um resumo a respeito desta questão (Quadro 14):

PERFIL DO ENTREVISTADO	ENTREVISTADO	TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA	TEMPO MÉDIO
GERENTE DE PROJETO	GP1	44 min. e 52 seg.	40 min. 55 seg.
	GP2	35 min. e 51 seg.	
	GP3	42 min. e 02 seg.	
DIRIGENTE	DI1	15 min. e 17 seg.	16 min. 53 seg.
	DI2	17 min. e 04 seg.	
	DI3	18 min. e 19 seg.	
GERENTE FUNCIONAL	GF1	28 min. e 26 seg.	29 min. 33 seg.
	GF2	18 min. e 46 seg.	
	GF3	41 min. e 28 seg.	
TOTAL / MÉDIA TOTAL		04 horas 22 min. 05 seg.	29 min. 07 seg.

Quadro 14 – Tempo de duração das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor

Não foram contabilizados nos tempos a parte inicial de alinhamento da entrevista com o entrevistado, visto que o gravador foi acionado a partir do início das questões gerenciais e de direcionamento (item 3.4.3).

No próximo item deste estudo será abordada a coleta de documentos e a observação direta, realizadas neste estudo.

3.5.2 Coleta de Documentos e Observação Direta

A coleta de documentos referiu-se, principalmente, às metodologias existentes e vigentes na organização até o início da reestruturação que está em processo na empresa, conforme mencionado anteriormente, visto que dizem respeito ao tema e foco desta pesquisa:

- Metodologia Corporativa de Planejamento Estratégico;
- Metodologia Corporativa de Gerenciamento de Projetos.

Por motivos de normas e políticas de segurança interna, visto que tratam-se de documentos de caráter estratégico para a organização, estes documentos não puderam ser demonstrados neste trabalho, sendo apenas utilizados como fonte complementar de dados.

Porém, além das metodologias e das políticas de segurança, conforme citado na etapa de coleta de dados desta pesquisa (seção 3.5), os seguintes documentos também serviriam de fonte de coleta:

- Documentos identificados como necessários nas entrevistas: não foi identificada nenhuma necessidade de documentos oriundos das entrevistas realizadas;
- Processos existentes em uso, referentes à gestão estratégica e ao gerenciamento de projetos: não foi possível a utilização, uma vez que todos os processos referentes às duas áreas estão em processo de reformulação, em conjunto com uma empresa de consultoria, em função da reestruturação vigente, ainda indefinidos até o momento de conclusão desta pesquisa;
- Critérios de avaliação e seleção de projetos, bem como referentes ao alinhamento estratégico, para auxiliarem na validação das relações propostas neste estudo: da mesma forma que os processos existentes em uso, ainda estão sem definição, não sendo possível, assim, sua utilização.

Em relação à observação direta, não-participante, ela foi realizada de maneira informal, conforme Yin (2005), se observando os comportamentos das pessoas na organização, além da condição ambiental extremamente relevante em função da reestruturação em curso, tanto nas atividades realizadas diariamente, quanto, de forma mais focada, no momento das entrevistas realizadas. No entanto, deu-se enfoque também à questão da utilização das metodologias anteriormente citadas, sendo que, desta forma, a observação direta se deu a respeito de três aspectos:

- Ambiente organizacional (Reestruturação, clima organizacional);
- Utilização da metodologia corporativa de planejamento estratégico;
- Utilização da metodologia corporativa de gerenciamento de projetos.

Após demonstrar como foi preparada a coleta de documentos e observação direta deste estudo, no próximo capítulo será abordada a análise dos dados desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo do estudo será demonstrado como foi realizada a análise de conteúdo nas transcrições das entrevistas com gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais, além da análise sobre os documentos levantados na fase de coleta de dados, bem como o resultado da observação direta realizada pelo pesquisador.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As transcrições das entrevistas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo. O tipo de análise de conteúdo utilizado nesta pesquisa foi o de avaliação, que da mesma forma que o tipo mais utilizado, a análise de conteúdo temática, desmembra o texto em unidades de significação, o que permite que se identifiquem novos temas no texto.

Além do mais, a análise de avaliação não se atém somente à presença ou ausência de determinados temas, permitindo uma carga de análise de significação destes temas, o que se caracteriza como mais adequado para esta pesquisa, uma vez que foram levantados anteriormente 19 fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, que tratam-se dos temas iniciais a serem analisados.

Neste sentido, a técnica de análise de conteúdo do tipo de avaliação permitiu ao pesquisador obter, além da presença ou ausência de temas a partir das transcrições das respostas obtidas através dos entrevistados, mais duas dimensões importantes para a análise desta pesquisa (BARDIN, 1995):

- Direção: representa o sentido da opinião, de forma bipolar. O posicionamento pode ser a favor ou contra, favorável ou desfavorável, bom ou ruim;
- Intensidade: demarca a força ou o grau de convicção expressados. A adesão pode ser fria ou apaixonada, ligeira ou veemente.

A análise das entrevistas foi realizada em fases, conforme segue:

- Organização: momento em que ocorreu a organização das gravações das entrevistas para a transcrição;
- Transcrição de entrevistas: fase em que todas as entrevistas gravadas foram transcritas;
- Leitura flutuante: busca de conhecimento preliminar do texto;
- Exploração do material: ocorreu a lapidação dos dados brutos para obter a compreensão do texto, de uma forma mais precisa, orientando-se pela metodologia definida. Nesta fase, cada resposta das transcrições foi relacionada com o seu respectivo fator crítico,

utilizando como base os roteiros de entrevistas para gerentes de projetos (Apêndice B), dirigentes (Apêndice C) e gerentes funcionais (Apêndice D);

- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos mesmos. Nesta fase, a partir dos cruzamentos dos fatores críticos com as respostas transcritas, partiu-se para a análise individual de cada fator crítico, conforme descrito a seguir nesta seção. Para auxiliar nesta tarefa, foram confeccionados e utilizados os quadros comparativos constantes no final do Apêndice A.

Convém ressaltar que, apesar desta pesquisa adotar a nomenclatura padrão de “gerente de projetos”, em termos de referencial teórico e instrumentos de coleta de dados, o caso em estudo adota o termo “coordenador de projetos”. Desta forma, sempre que aparecer no texto a expressão “coordenador de projetos”, ressalta-se que ela possui, para esta pesquisa, a mesma conotação de “gerente de projetos”.

Cada fator crítico para a maturidade em gerenciamento de projetos identificado neste estudo foi analisado individualmente, buscando-se as diferenças e/ou similaridades na percepção dos entrevistados sobre os mesmos, visando possibilitar o alcance do terceiro objetivo específico desta pesquisa, que é “Avaliar a aplicabilidade e a contribuição das relações identificadas no contexto do caso analisado”. Após a análise de cada fator crítico, considerando as três dimensões de análise (presença/ausência, direção e intensidade), foi atribuído a cada fator crítico uma das três situações abaixo:

- O fator crítico é caracterizado no caso em estudo;
- O fator crítico não é caracterizado no caso em estudo, porém há indícios de aplicabilidade;
- O fator crítico não é caracterizado no caso em estudo, não havendo indícios de aplicabilidade.

A seguir serão descritas as análises dos fatores críticos, individualmente.

a) FC01 - Formular a Estratégia Corporativa

Pelo que se ouviu dos entrevistados, existe um planejamento estratégico formal na organização, envolvendo principalmente a formulação estratégica, definido para o período de 2006-2010 e elaborado sistemicamente, no ano de 2005, com acompanhamento de uma empresa de consultoria. Do ponto de vista dos diretores, afirmam convictos que este processo é bem participativo, citando o entrevistado DI3, que afirma que “[...] o processo é totalmente participativo”. Quanto ao início do processo, o entrevistado DI1 citou que,

[...]desde 2002, o planejamento estratégico é sistêmico. Em 2005, com consultoria – montado inicialmente por um grupo técnico de apoio e depois discutido com as cooperativas, encerrando com um seminário nacional.

Todos os entrevistados, perguntados sobre a importância de uma metodologia de gestão estratégica formal, responderam de forma unânime, com citações como a do entrevistado DI3, dizendo que “É vital para a organização. Não acredito em um empreendimento que não tenha um plano estratégico consistente. Quem não tem se perde, fica sem foco”.

No entanto, chamou a atenção a opinião dos três gerentes de projetos que responderam na mesma linha que o entrevistado GP1, que disse “Eu, particularmente, nunca participei de nenhuma atividade voltada às linhas estratégicas da empresa”. Já os gerentes funcionais apresentaram bom conhecimento em relação ao processo de formulação da estratégia, com exceção do entrevistado GF3, que não pareceu conhecer bem o processo. Já o entrevistado GF1 acrescentou que “O processo parte dos associados da cooperativa”.

Desta forma, se verificou, através da análise, que o fator crítico “Formular a Estratégia Corporativa” é caracterizado no caso em estudo.

b) FC02 - Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões

A opinião sobre este fator crítico, por se tratar de uma questão essencialmente estratégica, foi dirigida aos dirigentes da organização. Neste sentido, as respostas foram unânimes e com convicção, conforme afirmou o entrevistado DI3, “Estratégias de cinco em cinco anos, metas anuais, com revisões anuais”.

O entrevistado DI1 complementou, afirmando que “As revisões da estratégia eram de 3 em 3 anos, em função das eleições nas cooperativas, ocorrendo no ano anterior à eleição, para a nova diretoria receber o plano pronto. A partir de 2005, de 5 e 5 anos”.

No, entanto, o entrevistado DI2 complementou que “[...] porém, isso não quer dizer que de ano em ano não tenham que ser ajustadas em função da dinâmica do mercado atual, conforme já vem ocorrendo”.

Desta forma, se verificou, através da análise, que o fator crítico “Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões” é caracterizado no caso em estudo.

c) FC03 - Comunicar constantemente as estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas

Apesar da caracterização dos dois fatores críticos iniciais, no aspecto de comunicação do que foi anteriormente definido, as opiniões foram muito diversas quanto à presença do fator crítico, além da caracterização de uma intensa contrariedade a esta situação, na maioria dos entrevistados, como a opinião do entrevistado GP3, “Até antes da reestruturação, cada semana era uma estratégia diferente, a gente não tinha a mínima noção”.

Quanto às opiniões dos três dirigentes, elas foram diferentes, até mesmo opostas, e enfatizando aspectos também distintos. O entrevistado DI1 citou que houve um seminário inicial de planejamento estratégico para comunicação do mesmo a todos os principais executivos do sistema, seguido de um plano de divulgação interna através de *folders* e divulgação do mapa estratégico. Porém, para o entrevistado DI2, “O processo de comunicação das metas precisa ser aprimorado, pois é deficiente [...] não tem uma coordenação única, precisa ser melhorado”, enquanto o entrevistado DI3, complementando, citou que “Tu pode me perguntar assim: mas isso funciona 100% dessa forma? Pode ser que não, pode ser que algumas cooperativas, alguns dirigentes, o projeto pára neles e não segue para baixo”.

Para os gerentes de projetos, o processo parece um tanto quanto falho, no sentido da opinião do entrevistado GP1, afirmando que,

vai muito da particularidade de cada um querer conhecer a estratégia. Só que eu não conheço nenhuma forma de divulgação interna para os colaboradores. Já existiram campanhas de divulgação de estratégias, eventos, mas geralmente voltados para gerentes, dirigentes e presidentes.

Já o entrevistado GP2 cita que “Existem diretrizes macro que não chegam a descer num campo tático, ficando no nível estratégico. Se fala em expansão, novos negócios, mas não se fala no que vai ser feito para se atingir isso”.

Ficou evidente um envolvimento apenas do corpo diretivo e gerencial na fase inicial do processo, conforme cita o entrevistado GF3,

para gerentes e dirigentes é interessante, pois se faz parte do grupo que discute, inclusive quais serão as metas estratégicas. Quem tem um cargo de gestão tem prioridade de participar destas execuções, desde o início. Depois de pronto, é divulgado.

No entanto, fica claro um gargalo na comunicação daí por diante, conforme cita o entrevistado GF2, “[...] porém, no meu entendimento, não houve uma publicação e uma comunicação efetiva desse planejamento”, enquanto o entrevistado GF1 cita que “Para a empresa enxergar tem que ter um papel forte dos líderes que são mais diretamente envolvidos com este processo, senão ninguém dá mais bola para o que foi planejado”.

Desta forma, dada a ausência constatada na análise, porém combinada com a contrariedade a esta situação, verificou-se que o fator crítico “Comunicar constantemente as estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas” não é caracterizado no caso em estudo, porém há indícios de aplicabilidade.

d) FC04 - Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)

A análise deste fator crítico deixou claro um problema no caso em estudo referente aos critérios de seleção e priorização. Existe participação dos *stakeholders* no processo, existem alguns critérios que deveriam ser seguidos, no entanto os problemas citados são das mais variadas formas e razões. Por exemplo, o entrevistado DI1 afirmou que “O que define as prioridades são as necessidades de mercado. E não tem como se garantir nem este critério, pois existe muita pressão, os projetos acabam sofrendo modificações ao longo de sua caminhada.” Já o entrevistado DI2 citou que “Os critérios de seleção e priorização não são precisos, precisam ser melhorados. As demandas são priorizadas anualmente, porém falta um planejamento financeiro plurianual de investimentos, de forma agregada”.

O entrevistado DI3 cita que a priorização dos projetos está sendo discutida, mas ainda gera muita polêmica, sendo que a seleção é mais efetiva. Neste sentido, ressalta que,

existe uma tabela de priorização de quatro níveis, por tipo de demanda, que é seguida à risca. Enquadrar as demandas nesta tabela é fácil, o problema são as discussões entre as empresas, quando consideram que os seus projetos são mais importantes, apesar de estarem mais para trás na fila, segundo os critérios estabelecidos.

O entrevistado informou também que o planejamento estratégico não contempla as estratégias emergentes, uma vez que o orçamento é fechado para as iniciativas que foram definidas em um período específico. Sendo assim, para qualquer nova estratégia, o orçamento deve ser renegociado.

Para os demais entrevistados, os critérios definidos existiam, mas estão mudando em função da reestruturação, no entanto eram tão complexos e de número elevado que acabavam por dificultar a priorização, e, como resultado, acabavam prevalecendo os projetos mais críticos - performance, erros, legislação -, sendo que poucos caracterizavam-se como estratégicos. Merece destaque o comentário do entrevistado GP3, ao afirmar que,

até antes de reestruturação, as priorizações vinham direto das cooperativas, até mesmo por telefone, diretamente. De vez em quando a gente tava fazendo um projeto que era importantíssimo, que a gente tinha que entregar, porque isso ia abrir portas, e tal, e aí amanhã já não era mais esse, era outro projeto que a gente tinha que atender [...] a cooperativa ligava e dizia que tava caindo a casa e que o problema era seríssimo, e que eles estavam cheios de problemas com isso, perdendo associados.

Passava pelo presidente, o presidente passava pela coordenação, a coordenação dizia para ontem. A priorização anterior não era respeitada.

Em função da ausência constatada na análise e da contrariedade a esta situação, de forma intensa, verificou-se que o fator crítico “Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)” não é caracterizado no caso em estudo, porém há indícios de aplicabilidade.

e) FC05 - Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos

Na visão da diretoria, esta implementação se dá por entidade, cada uma realizando a sua parte, de forma delegada, definida pela empresa responsável por esta atividade no sistema, conforme afirma o entrevistado DI3, “A implementação é por total delegação, cada entidade ou diretoria é responsável pelos seus projetos, sendo responsável pelo controle de custos e do cronograma”.

Os gerentes de projetos tem dúvidas quanto a esta forma de implementação da estratégia, citando o entrevistado GP1, “Não sei se aborda assim. Ainda são feitos muitos projetos errados. É difícil responder se existe um portfólio corporativo, mas acredito que sim, pois senão não faria sentido ter um planejamento estratégico”, e também o entrevistado GP2, “Não há uma conexão muito clara sobre isso. Existe uma separação muito grande entre estratégias e projetos.”

Os gerentes funcionais são unânimes quanto à desconexão entre estratégia e projetos, o que é extremamente relevante, exatamente por integrarem a função inerente à execução da estratégia organizacional. Destacam-se a afirmação do entrevistado GF2, “Depois da divulgação do planejamento e do mapa, parece que se perdeu a conexão com as ações táticas. É reativo, superficial, mais para justificar os projetos e as ações táticas”, bem como a do entrevistado GF1,

o fluxo poderia ser aperfeiçoado. O processo é inverso, tentando acoplar as iniciativas nas estratégias, e não o contrário. Na prática tu não está pensando da estratégia para a ação, tu tá partindo de ações e “linkando” isso com algum objetivo estratégico.

O entrevistado GF3 reforçou este ponto de vista, afirmando que houve uma divulgação forte no início, seguida de uma perda do *timing* na sequência.

Em função da ausência constatada na análise e da contrariedade a esta situação, de forma intensa, verificou-se que o fator crítico “Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos” não é caracterizado no caso em estudo, porém há indícios de aplicabilidade.

f) FC06 - Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos

As opiniões dos entrevistados foram quase unânimes em relação à falta de verificação da contribuição estratégica das entregas dos projetos, na linha que citaram o entrevistado DI2, “Não avalia a contribuição adequadamente. Não existe monitoramento. Isso precisa ser aprimorado” e o entrevistado GP1, “Vai muito de saber utilizar a entrega do projeto [...] Muitos benefícios estratégicos podem ser perdidos em função disso”. Alguns foram mais enfáticos ainda, como o entrevistado GF2,

a vinculação das iniciativas às estratégias e metas é feita superficialmente, mais para justificar que ele tem vínculo com alguma estratégia. Mas em nenhum momento os resultados dos projetos são medidos quanto ao impacto nas metas. Então, não há um vínculo direto e não tem nenhum mecanismo de controle que garanta isso.

A não unanimidade se deu em função do posicionamento do entrevistado GP3, que enxerga ligação entre os projetos que estão sendo entregues e a estratégia, até mesmo em função dos produtos que estão sendo veiculados na mídia.

A questão dos projetos servirem de lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras foi também quase unanimidade que sim, porém sem um processo formalizado, que agregaria ao negócio, conforme falou o entrevistado GF3, “Considero que os projetos servem de lições aprendidas, mas não existe ferramenta ou processo que permita analisar diretamente o vínculo efetivo dos resultados dos projetos ao planejamento estratégico”. Neste sentido, foi contrário neste aspecto o entrevistado DI1, afirmando que “Os projetos servem muito pouco como lições aprendidas, não existe uma aprendizagem evolutiva. A empresa é muito criativa... criativa demais...”.

Dada a ausência quase total deste fator crítico constatada na análise e a vontade manifesta de que esta situação se reverta, verificou-se que o fator crítico “Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos” não é caracterizado no caso em estudo, porém há indícios de aplicabilidade.

g) FC07 - Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades

Por tratar-se de um assunto totalmente vinculado ao processo de formulação da estratégia organizacional, a opinião sobre este fator crítico foi dirigida aos dirigentes da organização. Desta forma, dentre as três opiniões, duas foram no sentido de existência do fator crítico, de forma convicta, conforme pode ser verificado na resposta do entrevistado DI2,

há canais formais de transmissão de demandas, que permite uma sintonia fina entre as equipes. Há um processo de levantamento inicial de demandas que sai das cooperativas, pelas centrais, e então são comunicadas nas empresas prestadoras de serviços.

No mesmo sentido, o entrevistado DI1 afirmou que este é o grande desafio do cooperativismo, havendo o interesse de todos neste sentido, o que faz que o sistema tenha uma estrutura propícia para tratar disso.

Porém, o entrevistado DI3 citou que talvez este seja o ponto de maior relevância dentro das estratégias da empresa, afirmando que “[...] visto que gera muita polêmica, em função da priorização de estratégias, metas e projetos. É uma dificuldade fazer esta harmonia”. Cabe ressaltar que esta colocação não invalida a existência do fator crítico, apenas reforça a sua criticidade dentro da organização.

Desta forma se verificou, através da análise, que o fator crítico “Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades” é caracterizado no caso em estudo.

h) FC08 - Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos

Por tratar-se de um assunto totalmente vinculado ao gerenciamento de projetos, a opinião sobre este fator crítico foi dirigida aos gerentes de projeto. As respostas foram no sentido de opiniões dos próprios entrevistados, não caracterizando o que se queria descobrir, apesar do pesquisador insistir que estava se buscando qual a situação atual “da empresa” em termos de prática de *benchmarking* em gerenciamento de projetos, em relação às demais organizações.

Ao serem questionados mais diretamente neste sentido, os entrevistados afirmaram não saberem a resposta. Porém vale destacar as opiniões pessoais dos mesmos em relação à comparação da empresa a outras organizações, em termos de gerenciamento de projetos.

Os entrevistados GP1 e GP3 posicionaram-se de forma semelhante em dois aspectos. Primeiramente, quanto ao escritório de projetos que existia na empresa e foi extinto no começo da reestruturação, afirmando que esta área não cumpria o seu papel, conforme citou o entrevistado GP1, “Tinha uma área cujo nome sugeria que fosse um escritório de projetos, mas que na verdade não era”. Porém, os dois acreditam que esta situação vai mudar após a reestruturação acompanhada por empresas de consultoria, sendo que o entrevistado GP1 não tem certeza disso, ao afirmar que “[...] não se tem certeza se será isso no futuro, após a reestruturação”.

Fora estas questões, os posicionamentos abordaram aspectos distintos, conforme o entrevistado GP1, que considera que a empresa parece não estar seguindo o caminho mundial de tendência, perdendo um pouco esta identidade em relação à situação anterior à reestruturação. Já o entrevistado GP2 enfatizou que a empresa possui um portfólio muito grande. Por isso, ela distoa um pouco do mercado, que tenta trabalhar com projetos mais estratégicos. Na opinião do entrevistado, uma das causas disso é que as demandas comuns são tratadas como projetos.

Já o entrevistado GP3 destacou que,

os papéis referentes aos projetos, como o próprio gerente ou coordenador, não estão muito claros em termos de alçada e responsabilidades. Pessoas de várias funções coordenam projetos, e se vê em outras empresas estruturas muito mais maduras neste sentido.

Uma vez que as opiniões foram muito mais no sentido pessoal, com total desconhecimento se a empresa faz ou não *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos, este fator crítico não foi caracterizado no estudo de caso, não havendo indícios de aplicabilidade.

i) FC09 - Gerir efetivamente os recursos disponíveis

Este fator crítico diz respeito diretamente às atividades dos gerentes de projetos, e por este motivo foi direcionada somente para este perfil de entrevistados. As respostas dos três entrevistados foram unânimes e enfáticas quanto aos problemas em gerir os recursos disponíveis aos projetos efetivamente. Todos enfatizaram a subjetividade do processo, no sentido de cada um acabar gerindo os recursos a sua maneira, sem utilizar a metodologia definida, de forma não precisa, meio no *feeling* do coordenador de projetos.

O entrevistado GP1 destacou a questão de não serem considerados, na elaboração de orçamentos de projetos, os custos referentes à mão-de-obra interna e aos equipamentos adquiridos especificamente para o projeto, afirmando que somente os projetos maiores possuem centro de custo próprio. Outras considerações foram que falta a definição de um *pool* de recursos exclusivo para os coordenadores de projetos, o que facilitaria bastante a gestão dos mesmos. O entrevistado GP1 destacou também que,

hoje existem projetos que possuem equipes trabalhando de forma conjunta, no mesmo local físico, geralmente os projetos maiores, o que facilita bastante a coordenação. Para os projetos menores fica difícil a gestão, visto que os recursos são compartilhados entre outros projetos e atividades do dia-a-dia.

Apesar das colocações, o entrevistado acredita que a efetividade da gestão de recursos pode ser bem melhorada. Se bem gerenciado, um recurso tem condições de

trabalhar, tranquilamente, em 4 ou 5 projetos simultaneamente, dependendo do porte do projeto e da capacidade do recurso.

O entrevistado GP2 acha que, como o coordenador de projetos geralmente é muito otimista, acaba errando bastante, infelizmente para pior. Outra consideração é que os recursos são preferenciais para as áreas, mais do que para os projetos. Por isso é difícil de geri-los, não havendo sinergia neste sentido. Como solução, ele considera que deveria ter uma comunicação mais efetiva dos objetivos do projeto, pois isso traria mais compromisso por parte das pessoas. Chamou atenção a colocação dele de que,

os projetos, nas áreas, cada um faz a sua parte e passa para o próximo, o processo é meio caixa-preta, o conhecimento se perde. Tu não vê a linha de produção do projeto inteiro. O coordenador do projeto acaba perdendo o acompanhamento.

Por fim, o entrevistado GP3 citou que tem coordenadores que fazem cronograma, outros não. Porém, mesmo fazendo é complicado, pois o cronograma muda todo dia.

Com base nas colocações dos entrevistados, verificou-se que o fator crítico “Gerir efetivamente os recursos disponíveis” não foi caracterizado no estudo de caso, não havendo indícios de aplicabilidade.

j) FC10 - Atender aos objetivos definidos para o projeto

Dos seis entrevistados abordados, quatro citaram que não existe avaliação formal neste sentido, caracterizando o processo como falho. Algumas colocações foram bastante enfáticas, como o entrevistado GF1, que afirmou,

Falta esta verificação, talvez quem conduz o projeto consiga um pouco ter esta dimensão, mas a empresa não consegue, do jeito que está hoje. Os executivos provavelmente não conseguem saber se as iniciativas que estão sendo executadas realizaram o que foi inicialmente previsto, no detalhe, ou se o resultado prático foi alcançado.

O entrevistado GF3 citou que os escopos dos projetos são meio “voláteis”, mudando durante a implementação dos mesmos, o que os torna ingerenciáveis. Segundo ele, isso faz que, muitas vezes, quando o resultado do projeto chega para o solicitante, acaba se correndo o risco de não se atender às suas expectativas, e isso é um problema sério.

Como formas de solução, o entrevistado GP1 tenta fazer com que a equipe do projeto foque sempre o usuário final, o associado, enquanto o entrevistado GP2 diz que tenta resolver esta questão através do aceite do próprio solicitante, após a entrega dos resultados do projeto. Já o entrevistado GP3 acha que “Com a reestruturação isso tende a mudar, uma vez que a responsabilidade pela interface entre os profissionais e as cooperativas vai ser centralizada em uma única empresa do sistema.”

Sendo assim, apesar da dificuldade observada na verificação do atendimento aos objetivos definidos para o projeto, existe reconhecimento desta falha e busca de soluções, mesmo que de forma isolada, além de uma crença que esta questão será tratada na reestruturação vigente. Desta forma, enquadra-se este fator crítico como não caracterizado no estudo de caso, porém com indícios de aplicabilidade.

k) FC11 - Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos

Este fator crítico também diz respeito diretamente às atividades dos gerentes de projetos, e por este motivo foi direcionada somente para este perfil de entrevistados. Chamou a atenção que os três entrevistados enfatizaram que existe um novo sistema de projetos sendo desenvolvido na organização, porém o mesmo não está em uso em função da organização não dar muita atenção a esta questão, faltar interesse por parte dos coordenadores de projetos quanto ao uso, além do custo de uso ser elevado em termos de cultura e maturidade.

Em função disso, os entrevistados GP2 e GP3 ressaltaram que se utilizam documentos e *templates* de uma forma bastante manual, com muitas planilhas, sendo que, assim, as informações são coletadas de forma bastante reativa. Para o entrevistado GP2, “A empresa poderia iniciar com um *play*, tipo o *Project*, que agiria como um catalizador antes da ferramenta”. Já para o entrevistado GP3,

nós não temos acesso a nenhum tipo de ferramenta que pudesse auxiliar neste sentido, que provesse uma solução mais adequada. Isso causa muito retrabalho, pois acabamos nos envolvendo com coisas que poderiam estar melhor organizadas dentro de um sistema.

Desta forma, apesar dos problemas levantados, considerando que a empresa investiu em um sistema, ainda que não utilizado, e que os gerentes de projetos pedem pelo seu uso, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

l) FC12 - Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder

Este foi o fator crítico destacado com mais veemência. Absolutamente todos os nove entrevistados enfatizaram, a maioria de forma contundente, a importância da existência de um escritório corporativo de projetos, conforme segue:

- Entrevistado D11: “A empresa já deveria ter isso há mais tempo, num local único, que pensasse, acompanhasse e formulasse, com gente que estivesse autorizada a pensar em nome do sistema”;

- Entrevistado DI2: “Esta é a resposta a muitos problemas que a organização tem hoje. Existe um vazio, um vácuo, que precisa ser preenchido [...] As ações hoje são muito compartilhadas, ate mesmo conflitantes. É isso que está faltando”;

- Entrevistado DI3: “É fundamental para a organização. Uma empresa desse porte não pode conceber não ter isso. Sem isso, não tem como dar vazão a todos os projetos que o empreendimento necessita”;

- Entrevistado GP1: “Para uma instituição que tem 200, 300 demandas em um ano, é fundamental. Nem é questão de discutir a importância, deve existir. Porém, ele deve ter autoridade”;

- Entrevistado GP2: “Se não tiver um PMO, a situação vai ficar caótica. Serão ilhas tocando atividades, muitas como projetos, até porque se criou essa cultura. Não tendo um PMO forte, tende a ficar bem desorganizado e despadronizado”;

- Entrevistado GP3: “Nesta área financeira tem muita demanda, a concorrência é muito elevada. Então, eu acredito que tendo um PMO se consegue atender melhor estas demandas no sentido de atender melhor ao negócio”;

- Entrevistado GF1: “[...] gerenciar o portfolio [...] é importante este papel de ‘podar’ no bom sentido, não permitindo que nada seja feito, a não ser que atenda aos objetivos da empresa”;

- Entrevistado GF2 – “Se for conduzido com uma metodologia padrão e uma gestão efetiva, corporativamente, é muito importante, tendo em vista a complexidade da estrutura da empresa. Ele deveria trazer inúmeros benefícios”;

- Entrevistado GF3: “O PMO é muito importante, dentro do conceito de mercado, um PMO corporativo centralizado, com metodologia única, eu vejo como de extrema importância, vinculando as iniciativas com o planejamento estratégico”.

Quanto à estrutura da organização viabilizar o gerenciamento de projetos, as opiniões ficaram divididas, além de haverem muitas dúvidas, em função desta estrutura estar em pleno processo de mudança, devido à reestruturação. No entanto, quase todos concordam que, por algum motivo, a organização tem muito a melhorar neste sentido, apesar de a maioria acreditar em um caminho mais promissor a partir da reestruturação. Uma exceção é o entrevistado GF1 que afirma,

a estrutura da empresa tende a ser mais tradicional. O problema não é a estrutura em si, em vejo isso como um problema cultural, na cabeça dos gestores. A estrutura até pode ser tradicional, com “caixinhas”, e tal, contando que o gerente de projetos possua alguma gestão das pessoas das áreas alocadas em projetos. Essas coisas podem viver em harmonia, desde que se faça um bom trabalho na cabeça dos gestores. E se defina como a empresa vai trabalhar.

Considerando a certeza da importância de um PMO, de uma forma tão enfatizada, e a crença de que a estrutura organizacional será mais propícia ao gerenciamento de projetos

a partir do processo de reestruturação atual, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém possui indícios de aplicabilidade.

m) FC13 - Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/ programas/portfolio (Processos/Treinamentos/Certificações)

Os três dirigentes foram unânimes em relação aos coordenadores de projetos da organização não terem conhecimento suficiente para uma gestão efetiva dos projetos, alegando que é necessário um nível de senioridade maior, merecendo destaque um comentário do entrevistado DI3, que além de dizer que a empresa tem investido bastante ultimamente na busca da maturidade em gerenciamento de projetos, afirmou,

como tudo na empresa, nós somos práticos... nós utilizamos as soluções mais caseiras. Por isso, eu acho que o mercado tem muito a oxigenar a empresa, as nossas idéias, os nossos pensamentos, nesse sentido.

Nos demais perfis, foram citadas questões positivas a este respeito, como auxílio no pagamento de cursos de especialização na área (apesar de ser argumentado que o trabalho não tenha sido utilizado pela empresa), e que muitos coordenadores de projetos tem o conhecimento, no entanto, a organização não dá ênfase ao uso deste conhecimento, muitas vezes até o impedindo, em função da cultura existente. Foi enfatizado também que este conhecimento deve ser contínuo, atualizando-se constantemente.

Chamou atenção o enfoque referente ao perfil dos coordenadores de projetos, pelo entrevistado GP3, dizendo que existem pessoas que coordenam projetos com perfil de cooperativas, visto que as mesmas vieram de cooperativas, desempenharam bem alguma função e acabaram coordenando projetos, e pelo entrevistado GF2 que afirmou,

se criou metodologia, treinou profissionais, mas faltou o passo anterior: ver o *skill* das pessoas, se realmente estavam adequados ao gerenciamento de projetos ou não. Poderia ter uma lista de exigências mínimas para que as pessoas conduzissem projetos, com conhecimentos específicos para gerenciamento de projetos. A seleção de pessoal para gerenciar projetos poderia ser mais rigorosa.

Desta forma, verificou-se que existem poucas e tímidas iniciativas inerentes ao fator crítico “Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/ programas/portfolio (Processos/Treinamentos/Certificações)”, o que reflete um conhecimento por parte dos coordenadores de projetos aquém do que seria ideal para a empresa. No entanto, nota-se um grande desejo por parte dos entrevistados de que esta situação seja resolvida. Sendo assim, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

n) FC14 - Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfolio

Chamou a atenção nas respostas que nenhum dos seis entrevistados referiu-se à metodologia voltada a programas, considerando que a pergunta se referia, explicitamente, a portfolio e programas. Em relação ao portfolio, o entrevistado GP2 destacou que é muito superficial, uma vez que tudo o que foi priorizado cai por terra quando o cenário muda um pouco. O entrevistado GP1 argumentou que,

a questão de portfolio na empresa deveria ser toda revista, pois não se define prioridade de demandas, não se cruza o portfolio com a estratégia. Parece que com reestruturação a coisa caminha neste sentido, inclusive incluindo a questão de priorização das demandas.

Quanto à metodologia para gerenciamento de projetos, foi unanimidade entre os entrevistados a sua importância, definida como fundamental no sentido de nortear a cultura e o direcionamento para as estratégias organizacionais, e ainda primordial, desde que aplicada de forma corporativa, buscando um ganho em escala para a empresa, através de um processo de treinamento e direcionamento único de esforços.

O entrevistado GF2 ressaltou a importância de se ter metodologias para a gestão, através da definição de padrões de controle e execução. Em relação ao gerenciamento de projetos, ressaltou que “Sem uma metodologia, provavelmente não será possível se alcançar os resultados a que os projetos estão se propondo”, o que vai ao encontro da afirmação do entrevistado GP1, que afirmou, “Sem uma metodologia assim, os investimentos em gerenciamento de projetos tendem a ser perdidos, dados os prováveis insucessos com os projetos”.

No entanto, algumas ressalvas adicionais foram citadas, como a questão da metodologia não poder ser inflexível, devendo ser aderente a novas sugestões, a cada situação e particularidade de cada projeto, pelo entrevistado GP1. Já o entrevistado GP2 alegou que a metodologia deve ser calcada mais na necessidade da organização, e que “Uma metodologia muito grande e cheia de informações acaba acarretando no erro que a gente tem hoje de muita documentação”.

Apesar da importância do uso de metodologias voltadas ao gerenciamento de projetos, evidenciada pelos entrevistados, e da existência de uma metodologia na organização, nota-se a fragilidade do assunto no que se refere a metodologias voltadas ao gerenciamento de programas e portfolio. Sendo assim, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

o) FC15 - Dar autonomia ao gerente de projetos

Com exceção do entrevistado DI2, que considera a autonomia dos coordenadores de projetos suficiente, apesar de achar que esta autonomia deva estar conjugada com capacidade, domínio e senioridade, os demais entrevistados consideram que a autonomia dos coordenadores de projetos poderia ser reavaliada. Verificou-se que a autonomia varia, dependendo do gestor ou até mesmo do cargo que o coordenador de projetos ocupa, conforme citado pelo entrevistado GF2, "Na prática a gente comprova que a autonomia dessas pessoas, enquanto coordenadores de projetos, está ligada, na realidade, ao cargo que ela ocupa dentro da organização".

O entrevistado DI3 afirmou que "A autonomia é limitada, até em função da forma de gestão. Eu acredito que deveriam ter muito mais poder de decisão do que tem atualmente". Neste sentido, o entrevistado GP2 citou que,

a autonomia é fraquíssima, ele acaba virando um documentador de projetos. Ele organiza as atividades no início, porém não tem nenhum controle sobre os recursos ou mudanças na equipe. O coordenador não chega nem perto da gestão.

O entrevistado GP1 citou que "A palavra coordenador ou gerente de projetos compete com os coordenadores ou gerentes de áreas". O entrevistado ressaltou que é um grande desafio ao coordenador de projetos quando ele tem que se comunicar com diversas áreas visando à alocação de recursos, visto que as pessoas podem interpretar o projeto de várias formas diferentes.

Chamou atenção o envolvimento direto de dois dos três gestores funcionais no gerenciamento dos projetos. Neste sentido, o entrevistado GF2 ressaltou que "A quem os colaboradores da minha área se reportam em projetos depende do projeto. Se a alocação for muito grande, ele se reporta fortemente ao coordenador de projetos, da mesma forma que internamente para o gestor da área". Já o entrevistado GF3 disse, "Na minha área, os recursos alocados em projetos reportam-se, parcialmente, aos coordenadores de projetos e ao seu coordenador de área. Eu me envolvo quando há problema de super-alocação". Na verdade, se ficou com a impressão de uma certa distância entre o fato dos entrevistados dizerem que a situação poderia ser revista e a real atitude deles referente a questão, visto que, como não há um padrão organizacional, a mudança desta situação poderia partir deles próprios. De um ponto de vista contrário, o entrevistado GF1 afirmou que,

nós não temos nem gerente, nós temos coordenadores. Desta forma, o *report* com os gerentes funcionais é muito grande. O gerente funcional é bem mais forte. Neste sentido, os coordenadores de projetos poderiam ter um papel um pouco mais forte, principalmente nos projetos maiores, onde o coordenador tem uma grande responsabilidade, incompatível com a sua autonomia.

Ao analisar este fator crítico, verificou-se que não existe um posicionamento real a favor, por parte de todos os entrevistados, no que se refere a efetivamente dar mais autonomia ao coordenador de projetos. Isso é compreensível, na medida que envolve divisão de poder e *status*, que caracteriza uma das grandes dificuldades de implantação do efetivo gerenciamento de projetos nas organizações. Desta forma, verificou-se que o fator crítico “Dar autonomia ao gerente de projetos” não é caracterizado no estudo de caso, não havendo claros indícios de aplicabilidade.

p) FC16 - Usar efetivamente as metodologias definidas

Os dirigentes foram unânimes em relação ao não uso efetivo da metodologia de gestão estratégica corporativa. Os motivos foram distintos, visto que o entrevistado DI1 alegou “que o sistema é composto por muitas empresas, então a estratégia acaba se diluindo demais e não funciona”, enquanto o entrevistado DI2 citou que “Ela tem muitas objeções, muitos pontos de conflito. Eu acredito que estas objeções e conflitos devem diminuir a partir desta reestruturação”, e o entrevistado DI3 afirmou que,

Depois que a consultoria saiu do processo, no momento de tocarmos a implementação do que foi formulado, por conta própria, eu acho que se formou um vácuo aí no meio, um vácuo que precisa ser preenchido. A gente abandonou um pouco o plano, nos fixando só nos derivativos, nas metas. Se perdeu a força.

Já os gerentes funcionais possuem dúvida quanto a este efetivo uso, destacando a opinião do entrevistado GF3, que acha que a metodologia talvez seja utilizada em um nível mais estratégico, apesar de achar que em uma conotação mais política, do que de busca efetiva por resultados. O entrevistado também ressaltou que as reuniões gerenciais nunca apresentam um item de pauta sobre a estratégia organizacional, ou sobre o alinhamento entre as iniciativas e as estratégias.

O entrevistado GF2 afirmou que a metodologia de gestão estratégica não está sendo utilizada, argumentando que,

nós possuímos uma metodologia de construção do planejamento estratégico, não efetivamente uma gestão estratégica. A gente não “rodou” o planejamento completo. O que nós temos de efetivo é a etapa de construção, no restante são oportunidades a serem desenvolvidas.

Quanto à opinião dos gerentes de projetos, nota-se um posicionamento totalmente contrário à atual forma de uso da metodologia corporativa de gerenciamento de projetos. Foi citado que a preocupação é muito mais com o produto a ser entregue do que com a metodologia em si, sendo que ela é encarada como mera burocracia, como pode ser observado pela colocação do entrevistado GP1, “[...] depois se preenche a papelada, pois é assim que é encarada a metodologia. Só que gerenciamento de projetos não é

documentação, deve ter planejamento prévio, com muita atenção, para nortear todo o controle do projeto no futuro”.

O entrevistado GP2 respondeu na mesma linha, ao afirmar que “Me parece que o gerenciamento de projetos serve como uma prestação de contas às vezes [...] Fazer gerenciamento de projetos é usar *templates*. Não se olha os benefícios do uso do documento. É só formalística, pró-forma, então não precisa”. No entanto, o entrevistado salientou que a falha é tanto da metodologia em si quanto do seu uso, uma vez que ela é muito complexa e ampla, porém as pessoas não se esforçam para utilizá-la da melhor forma possível, buscando a sua evolução.

Os gerentes funcionais foram unânimes quanto ao uso não efetivo da metodologia de gerenciamento de projetos. Foram destacados aspectos como uma percepção de evolução, do uso parcial da metodologia, dos benefícios para aqueles projetos que a utilizam, em termos de gestão, controle de previsto x realizado, etc. No entanto, chamou a atenção as colocações do entrevistado GF3, de que “Infelizmente, nos maiores projetos não se utilizou, se alegando burocratização, que o projeto tinha que ser mais volátil”, e do entrevistado GF1,

[...] porque nem todos aderiram à necessidade de se ter esta metodologia, é uma questão cultural. Eu acho também que a metodologia pode ser melhorada e customizada, dependendo do projeto. Ela é única, muito engessada. Outra coisa são os critérios de definição se algo é ou não um projeto, isso não está claro.

Conforme se pode observar, apesar da empresa ter dedicado tempo e esforço na definição de metodologias para gestão estratégica e gerenciamento de projetos, percebe-se quase que um total descrédito quanto aos seus usos, o que sugere também uma cultura organizacional não voltada para a efetiva utilização das mesmas. Desta forma, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, bem como não apresenta indícios de aplicabilidade.

q) FC17 - Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos

Dois dirigentes citaram que acompanham o andamento dos projetos através das informações constantes no portal corporativo, bem como a composição do portfolio de projetos da organização, com destaque à resposta do entrevistado DI1, que afirmou que “O acompanhamento dos projetos pelos diretores é deficiente”.

Fora esta questão, as respostas referentes à comunicação entre dirigentes e gerentes de projetos, explícita ou implicitamente, denotam uma comunicação um tanto quanto de cima para baixo, conforme afirmou o entrevistado DI1, “A comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos é bastante vertical, de cima para baixo. O chefe

determina que se faça de determinada maneira, caracterizando uma coordenação mais formal na condução dos projetos”.

O entrevistado DI2 citou que a comunicação entre dirigentes e coordenadores de projetos precisa ser bastante aprimorada, pois falta diálogo, apesar de existirem algumas exceções, enquanto o entrevistado DI3 comentou que, quando tem alguma dúvida sobre os projetos, procura a solução de várias formas: *e-mail*, telefone, pessoalmente ou reunião, além de procurar os coordenadores e questionar qualquer dúvida que tenha sobre o projeto.

Dois gestores funcionais responderam que possuem controles paralelos à metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, seja através de *templates* criados dentro das áreas ou através de reuniões periódicas com as equipes, com ou sem os documentos da metodologia. No entanto, os três gerentes funcionais ressaltaram que os relatórios de progresso sugeridos pela metodologia são utilizados, com destaque à resposta do entrevistado GF3, que

independente disso, seguindo o processo da metodologia, a gente reporta os relatórios de progresso das iniciativas, sendo que os coordenadores me copiam em todos os relatórios, para ciência. E depois a gente pode consultar via portal, quando é publicado.

Desta forma, verificando um problema maior de envolvimento nos projetos por parte dos dirigentes, no entanto um maior envolvimento por parte dos gerentes funcionais, se enquadrou este fator crítico como não caracterizado no estudo de caso, porém apresentando indícios de aplicabilidade.

r) FC18 - Obter patrocínio efetivo aos projetos

Os três dirigentes afirmaram que exercem o papel de patrocinadores de projetos. No entanto, merece destaque e afirmação do entrevistado DI2,

eu penso que todos os projetos principais tem como patrocinador o diretor, e nem poderia ser diferente. Tem que ser alguém de âmbito corporativo, que tenha um cargo eletivo, responsabilidade estatutária, e tal. Me parece que o sucesso da iniciativa passa por aí.

Em termos de entendimento do papel do patrocinador de projetos, chama a atenção o entrevistado DI3, afirmando que liga pra saber como é que está o projeto, avalia o andamento do projeto no portal e entra em contato com o coordenador do projeto em caso de dúvidas, fazendo com que as coisas andem dentro do cronograma proposto.

No entanto, do ponto de vista dos gerentes de projetos, a percepção é um pouco distinta, visto que não sinalizam um patrocínio tão efetivo quanto o ponto de vista dos dirigentes. Foi colocado que é fundamental este tipo de apoio, uma vez que os gerentes de

projetos não tem autonomia de atuação, para que os projetos sejam executados da forma adequada.

Para o entrevistado GP1, “Falta pro patrocinador, ele mesmo ter conhecimento do papel dele como patrocinador do projeto”. O entrevistado argumentou que já teve oportunidade de trabalhar com excelentes patrocinadores, no entanto também trabalhou com alguns que ficaram só no papel, que nunca fizeram um questionamento sequer, que nunca o procuraram para saber como estava o andamento do projeto.

Em termos dos motivos que levam a um efetivo patrocínio, o entrevistado GP2 comentou que,

a efetividade do apoio é muito baixa, muito distante. Pelo fato da organização ser muito grande, o patrocinador acaba ficando também muito distante e muito alheio até ao que tá acontecendo. Em alguns casos é mais efetiva, quando o projeto tem uma pressão maior, daí o patrocinador se envolve muito, até demais. Mas para a grande maioria, 80% dos projetos, é uma distância tão grande que às vezes não tem envolvimento algum do patrocinador.

Desta forma, uma vez que o caso em estudo apresenta tanto casos de patrocínio efetivo, quanto casos de total desinteresse, além do desconhecimento por parte dos patrocinadores, em alguns casos, do seu real papel, referente ao presente fator crítico se verificou o enquadramento do mesmo como não caracterizado no estudo de caso, porém apresentando indícios de aplicabilidade.

s) FC19 - Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos

Vários entrevistados referiram-se ao portal quando questionados a respeito da comunicação corporativa, porém de formas e opiniões muito distintas. Foram salientados aspectos positivos, conforme pode ser demonstrado abaixo:

- Entrevistado DI1: “Eu acho que temos formalmente um sistema de comunicação interna, através do portal, onde disponibilizam todas as informações, as áreas e tudo mais [...] eu acho que no portal tá muito bem comunicado”;
- Entrevistado DI3: “Eu acho que a empresa tem todos os mecanismos e meios de não truncar a informação. A gente criou o portal, que eu acho que é uma ferramenta poderosíssima [...]”;
- Entrevistado GP1: “A empresa tem uma grande vantagem, que é o portal, quando bem utilizado. É uma ferramenta que traz uma grande facilidade. Com esta ferramenta, a comunicação tá bem centrada”;
- Entrevistado GF3: “O portal é a principal ferramenta de comunicação corporativa”;

Porém, houve críticas em relação ao portal, como o excesso de informação, que atrapalha principalmente os novos colaboradores. Em termos de críticas, chamou a atenção a colocação do entrevistado GF2 quanto ao portal corporativo, dizendo que,

a empresa tem pecado neste aspecto por ter baseado a nossa comunicação em uma ferramenta, que é o portal corporativo, quando na verdade a gente deveria estar se preocupando com algo em um nível anterior, como a cultura de comunicação, os processos de comunicação. Isso não está bem claro, a gente acabou ignorando um pouco, abstraindo estes aspectos mais amplos e partindo já para a ferramenta. Entretanto, as pessoas que interagem com esta ferramenta têm diferentes níveis de conscientização em relação a uma comunicação efetiva.

Já o entrevistado DI2 colocou o portal como uma ação isolada, tal quais as ações de comunicação, argumentando que falta uma metodologia para a comunicação corporativa. Neste sentido, foram citados pelos entrevistados também o jornal interno impresso da empresa, além do uso de *e-mail*.

Foi salientado também a questão da grandeza da empresa, que acaba dificultando a comunicação, por mais que as ferramentas auxiliem neste sentido. No entanto, foi citado pelo especialista GF1 que quando se fala em comunicação, não se deve deixar toda a responsabilidade em cima da empresa, porque depende muito também das pessoas a buscarem. O entrevistado falou que “Às vezes a gente vê dois colaboradores, um do lado do outro, um corre atrás da informação, enquanto o outro fica sentado, esperando que alguém diga para ele o que ele precisa”.

Já o entrevistado GP3 citou a questão dos problemas com as trocas de *e-mails*, visto que o *e-mail* é uma ferramenta muito fria, o que pode gerar problemas de entendimento, a ponto de às vezes até mesmo produtos saírem com problemas porque as pessoas não se comunicaram devidamente, e nesse momento o que se faz é partir em busca de culpados. O entrevistado também destacou que “Às vezes a gente tem que se impor e chegar mais perto, fazer esta comunicação, esta ligação, ao invés de ficar só olhando, esperando as coisas funcionarem”, além de que,

é muito difícil pegar um telefone, é muito difícil marcar uma reunião com as pessoas. Se em determinados momentos tu não pegar todo mundo e colocar numa sala, para fazer as pessoas se falarem e trabalharem juntas, as coisas não fluem.

Chamou a atenção a postura e uma certa contradição do entrevistado GF3, ao dizer que,

com a reestruturação, a gente está vendo o nível hierárquico sendo bem mais respeitado. Não que antes não fosse respeitado, mas se via muitas exceções, de determinadas funções, colaboradores, de ter acesso ao alto escalão, diretamente, dependendo do assunto, sem passar muitas vezes pelo gerente ou pelo coordenador, pela gestão intermediária. Isso gerava alguns problemas de vez em quando. Hoje eu vejo a comunicação entre níveis hierárquicos, nível vertical, vamos falar assim, fuindo de uma maneira

boa, transparente, considerando o nível de informação que se pode repassar de um nível pro outro.

O mesmo entrevistado, mais adiante na entrevista, reclamou que,

o repasse da informação é difícil quando chega no gerente ou no coordenador, pro restante da equipe, devido ao tamanho de algumas equipes. Isso exige um esforço muito grande dos gestores para criar vínculo, para conseguir uma aproximação mais interpessoal.

Com isso, se entendeu, a partir das respostas do entrevistado GF3, que a comunicação vertical é tranquila e transparente, deste que passando rigidamente pela escala hierárquica, e dentro do contexto dos dirigentes, gerentes e coordenadores de equipes. No entanto, ao se tentar a comunicação para as equipes, essa comunicação não ocorre efetivamente, gerando um grande esforço aos gestores.

Já quanto ao relacionamento interpessoal na organização, as opiniões foram bastante no sentido de um bom relacionamento interpessoal, apesar de ressalvas quanto ao momento atual de reestruturação, conforme o entrevistado DI1, afirmando que,

em termos de relacionamento interpessoal, eu diria que a empresa hoje passa por um momento muito difícil neste sentido. Eu acho que já foi excelente, foi bom, foi regular... acho que hoje a comunicação tá bem ruim na empresa, deixando muito a desejar. Mas é uma transição.

Na mesma linha respondeu o entrevistado DI2, afirmando que o relacionamento interpessoal precisa melhorar muito entre as organizações, bem como internamente, dentro de cada empresa do sistema. O entrevistado afirmou que “Há também um diálogo inadequado, não suficientemente harmonioso e harmônico, produtivo, entre as empresas do sistema, e isso precisa ser aprimorado”.

No entanto, alguns entrevistados referiram-se ao relacionamento interpessoal na empresa como positivo, sem grandes atritos na maioria dos casos, muito disso em função da própria cultura da empresa. Neste sentido, o entrevistado DI3 afirmou, mais uma vez citando a reestruturação, que,

por a gente ser uma empresa do interior, o relacionamento interpessoal faz parte da cultura, tem uma sinergia muito grande de interrelacionamento entre as pessoas. É uma empresa que acolhe muito bem, o relacionamento é sempre muito tranquilo, muito efetivo. Só ressaltando essa época que a gente tá, que estamos passando por uma contingência passageira. Mas pela frente vem de novo, porque relacionamento faz parte da cultura da empresa. Isso é muito forte aqui dentro.

Sobre esta questão da cultura de bom relacionamento interpessoal proveniente do cooperativismo, vários comentários foram feitos no sentido disso caracterizar-se como um diferencial para a empresa, em termos de acesso à gestão, um bom ambiente de trabalho, se comparado a outras organizações de mesmo porte, com uma comunicação mais aberta, efetiva e democrática, tanto entre pares, subordinados e superiores.

Neste sentido, o entrevistado GF3 citou que “entre gerentes, coordenadores e gerentes, gerentes e diretores, e assim por diante, eu vejo que o relacionamento interpessoal é muito tranquilo, com profissionalismo acima de tudo. Sempre que se precisou, se teve acesso às pessoas”.

Porém, alguns problemas foram citados pelos entrevistados, no que tange ao relacionamento interpessoal, conforme segue:

- Entrevistado GP3: “O que existe, que eu observo e lamento bastante, é que existe muita procura por culpados né? Às vezes até estimulada pelo nível de gestão”;
- Entrevistado GF1: “[...] às vezes começa a ter alguns feudos. Acho que os projetos ajudam neste sentido, fazendo a gente trabalhar numa forma mais horizontal”;
- Entrevistado GF2: “[...] esse calor humano que a empresa proporciona, de integração, isso pode dificultar os cargos de gestão em termos de cobrança de resultados, em função de uma certa dificuldade que pode dar de separar a amizade”.

Ao analisar as respostas dos entrevistados em relação à comunicação e relacionamento interpessoal, verificou-se que, apesar de haver bons comentários em termos, principalmente, de relacionamento interpessoal, devido muito ao fato da cultura da empresa, existem algumas questões bastante delicadas quanto ao assunto. Uma delas diz respeito ao impacto negativo da reestruturação neste aspecto, visto que, mesmo que momentaneamente, percebe-se uma piora na comunicação e relacionamento interpessoal na empresa no presente momento. Outra questão é o enfoque muito forte da comunicação da organização baseada em uma ferramenta, que é o portal corporativo, que não representa o sentido de comunicação na busca de aumento de maturidade em gerenciamento de projetos. Para finalizar, percebe-se uma cultura, em algumas respostas, de dois tipos de comunicação e relacionamento: aquela que ocorre entre o corpo diretivo, gestores e coordenadores, que flui bem, de forma transparente, e aquela referente ao restante dos colaboradores, que parece não fluir tão bem, tampouco ser transparente.

Desta forma, verificou-se que o fator crítico “Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos”, a partir dos critérios de análise desta pesquisa, enquadra-se como não caracterizado no estudo de caso, não havendo indícios claros de aplicabilidade.

As conclusões da avaliação dos fatores críticos serão confrontadas com a segunda versão das relações, validada pelos especialistas, o que proporcionará a definição da terceira e última versão da proposta de relações.

Concluída a análise das entrevistas desta pesquisa, na próxima seção será abordada a análise documental que foi realizada.

4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Nesta etapa da metodologia desta pesquisa foram avaliados os documentos referentes às metodologias corporativas de planejamento estratégico e de gerenciamento de projetos. Convém ressaltar que, em face da reestruturação que se iniciou dois meses após a defesa do projeto, as referidas metodologias foram descontinuadas na organização. No entanto, este fato não impediu que fosse feita uma análise desta documentação existente.

Em relação à metodologia corporativa de planejamento estratégico, trata-se de um documento de quarenta e três páginas, apresentando os processos e as políticas do caso em análise, em relação ao planejamento estratégico. O documento é bem elaborado, contempla a proposta de um processo de gestão estratégica, inclusive utilizando modelos e ferramentas como o *Balanced Scorecard*, análise ambiental, matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e mapas estratégicos. Este aspecto caracteriza a existência do fator crítico “FO01 - Formular a Estratégia Corporativa”.

É sugerido um alinhamento entre a estratégia organizacional e o gerenciamento de projetos, inclusive sugerindo que os próprios ciclos plurianuais de planejamento estratégico sejam tratados como projetos, respeitando, desta forma, a metodologia corporativa de gerenciamento de projetos. Também sugere como a estratégia corporativa pode ser desdobrada entre as empresas do sistema, de forma a ser assimilada e respeitada pelas mesmas, visando o direcionamento dos esforços organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos. Este aspecto sugere a aplicabilidade do fator crítico “FC05 - Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos”.

No entanto, o documento enfatiza demais a questão da formulação da estratégia, visto que as determinações referentes à implementação da estratégia são muito vagas, não estabelecendo claramente como esta etapa da gestão estratégica pode ser efetivamente viabilizada entre as empresas do sistema. Com isso, nota-se similaridade com o padrão vigente nas organizações, sugerido pelo referencial teórico deste estudo, onde as empresas são bastante criativas e criteriosas na formulação de suas estratégias, no entanto falham na hora da execução, o que, inclusive, é um dos pilares motivacionais do tema e foco desta pesquisa.

Já a metodologia corporativa de gerenciamento de projetos é fortemente baseada no guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*), referente às melhores práticas voltadas ao gerenciamento de projetos. O documento da metodologia é extenso, com cento e trinta e quatro páginas,

sendo que a mesma contempla quatorze modelos de documentos, que devem ser utilizados durante todo o ciclo de vida dos projetos, da sua iniciação até o seu encerramento. Isso caracteriza a existência, no aspecto documental, do fator crítico “FC14 - Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio”.

Porém, do ponto de vista do pesquisador, trata-se de uma metodologia de difícil implementação em face da complexidade da estrutura do sistema no qual o caso em estudo está inserido, visto que os processos e os modelos de implementação são um tanto quanto burocráticos, principalmente pelo fato da metodologia ter de ser executada manualmente, através de planilhas e documentos, sem o auxílio de um sistema informatizado. Dada a complexidade da metodologia referenciada, espera-se que a empresa possua maturidade suficiente para dar início ao seu uso, do contrário o processo pode não obter o sucesso esperado, em face de dificuldades de implementação e ausência de cultura propícia para tanto. Esta questão torna difícil a aplicação do fator crítico “FC16 - Usar efetivamente as metodologias definidas”.

Também chamou a atenção a questão da forma de aderência dos projetos com a estratégia organizacional. Apesar da metodologia corporativa de planejamento estratégico, conforme dito anteriormente, sugerir uma postura proativa em termos dessa aderência, o que se verificou em um dos modelos de documentos da metodologia corporativa de gerenciamento de projetos foi diferente, na medida em que é solicitado que se marque quais objetivos do mapa estratégico corporativo serão atendidos pelo projeto. O problema maior é que existe chance real de se marcar aderência a estratégias que não tem relação com o projeto, ou o contrário, se deixar de marcar estratégias que seriam atendidas pelo projeto. Como trata-se, conforme observado, da forma de se realizar a aderência entre a estratégia e os projetos pela organização, redefiniu-se como não aplicável, a partir da análise documental, o fator crítico “FC05 - Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos”. Convém lembrar que o fator crítico foi redefinido em função de já ter sido definido anteriormente, conforme a análise da metodologia corporativa de planejamento estratégico, como aplicável. No entanto, dada a verificação do critério de alinhamento constante na metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, foi necessária uma reavaliação do mesmo.

Concluída a análise documental deste estudo, na próxima seção será abordada a análise da observação direta.

4.3 OBSERVAÇÃO DIRETA

A idéia inicial desta pesquisa era utilizar a observação participante, conforme já havia sido alinhado com o corpo diretivo do caso em estudo no momento da defesa do projeto dessa dissertação (jul/2008). No entanto, da mesma forma que ocorreu com a análise documental, em face da reestruturação que se iniciou dois meses após a defesa do projeto no caso em estudo, não foi possível se realizar a observação participante inicialmente pretendida. Desta forma, como forma de não abrir mão da fonte de evidência de observação, o pesquisador optou por um processo de observação direta, realizada mais informalmente.

Para fins de organização desta etapa da pesquisa, a análise da observação direta dividiu-se, conforme dito anteriormente, sob três aspectos:

- Ambiente organizacional (reestruturação, clima organizacional);
- Utilização da metodologia corporativa de planejamento estratégico;
- Utilização da metodologia corporativa de gerenciamento de projetos.

Em relação ao ambiente organizacional, o clima foi de intensa movimentação, principalmente quando se iniciou a fase de coleta de dados da pesquisa. Não é difícil imaginar como está o ambiente de uma organização no meio de um intenso processo de reestruturação, passando por uma redefinição total do papel da mesma perante o sistema em que está inserida, envolvendo o redesenho de toda a sua estrutura e de seus processos. Paralelamente a isso, ocorreu a demissão de vários profissionais, incluindo funcionários e terceiros. Neste processo, o observador percebeu que as informações, em alguns momentos, surgiram de forma desconstruída, gerando certo desconforto e um pouco de ansiedade nas pessoas.

No entanto, por esta questão tratar-se de um aspecto passageiro e situacional, o mesmo não será considerado como motivo de criação de um novo fator crítico, visto que isso fugiria do objetivo desta pesquisa, que é especificamente o de identificar fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, de forma efetiva e perene, e não situacional.

Em relação à metodologia corporativa de planejamento estratégico, notou-se que não existia um consenso entre as empresas do sistema sobre o seu uso, além da mesma representar um planejamento quinquenal, formulado no ano de 2005, sendo que até o ano de 2008, quando foi descontinuada em função do início do processo de reestruturação, não havia passado por nenhum processo de revisão formal. A metodologia estava disponível no portal corporativo da empresa, com acesso por parte de todos os colaboradores, no entanto sem nenhum incentivo aparente à sua leitura. Foi verificado que muitos colaboradores

sequer sabiam da sua existência. A partir destas constatações, verificou-se a não caracterização do fator crítico “FC01 - Formular a Estratégia Corporativa”, porém classificando-o como aplicável em função da cultura da empresa no sentido de alocar esforços nesta formulação. Já o fator crítico “FC02 - Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões”, caracterizou-se como não aplicável, uma vez que aquilo que foi definido na formulação aparentemente foi abandonado, demonstrando uma necessidade de mudança na cultura organizacional, para que seja possível esta ação. Da mesma forma, o aspecto de “Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas”, referente ao fator crítico “FC03”, também se caracterizou como não aplicável, uma vez que a comunicação da estratégia que foi formulada não foi verificada, a partir da observação direta.

Em relação à prática do desdobramento da estratégia perante as entidades do sistema, não se notou nenhuma evidência de que isso fosse implementado de alguma forma. Neste sentido, sem consenso nem ações efetivas de estímulo, pelo menos do ponto de vista do observador, a metodologia corporativa de planejamento estratégico não parece ter alguma forma de efetividade quanto ao seu uso.

No entanto, vale ressaltar que muitos dos objetivos estratégicos do mapa estratégico corporativo, constante no documento da metodologia, de alguma forma são seguidos por algumas empresas do sistema, o que caracteriza um certo alinhamento com o que está formalmente deliberado. No entanto, chama a atenção que este alinhamento se dá de uma forma implícita, pelo menos em termos de referência ao documento ou de ações conjuntas das entidades do sistema em prol do alcance dos objetivos definidos, pelo menos do ponto de vista do pesquisador.

Quanto à metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, pode se dizer que, na prática, ela é parcialmente utilizada. Aparentemente, também fica difícil a verificação, do ponto de vista do pesquisador, da relação custo x benefício deste uso, no que tange ao esforço despendido. Isso porque o uso parece ser mais para cumprir uma formalidade metodológica do que propriamente para se buscar um ganho efetivo à organização em termos de atendimento aos prazos, custo, qualidade e escopo inicialmente definidos nos projetos. Sendo assim, como houve indícios de aplicação verificados a partir da observação direta, se enquadrou o fator crítico “FC16 - Usar efetivamente as metodologias definidas” como aplicável.

Outra percepção é que a metodologia, apesar de possuir a denominação de corporativa, parece não ser utilizada por todas as empresas do sistema, que seria o ideal para fins de se obter efetivamente o retorno esperado com o seu uso. Isso sugere, do ponto de vista do observador, pelo menos duas situações prováveis: ou existe um desalinhamento a respeito do modo de encarar o gerenciamento de projetos, por parte das diversas

empresas que compõe o sistema, ou existe um descrédito, uma falta de patrocínio por parte da alta gestão para que a metodologia seja efetivamente utilizada. Estas percepções dizem respeito aos fatores críticos “FC17 - Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos” e “FC18 - Obter patrocínio efetivo aos projetos”, que, dado o contexto observado, sugere que os dois tornam-se aplicáveis no sentido de tentar solucionar este problema, visto que se tratam não de fatos observados, porém de suposições do observador.

Outro fator que provavelmente dificultou a implementação desta metodologia, do ponto de vista do observador, foi o excesso de projetos constantes no portfolio corporativo, da ordem de centenas. O que poderia melhorar, neste aspecto, seria a possibilidade de customizar a metodologia conforme as características dos projetos em termos de porte, retorno, número de empresas do sistema envolvidas, etc., visto que a metodologia, da forma que se apresenta hoje, deve ser utilizada igualmente para qualquer que seja o tipo de projeto. No entanto, presume-se que o caso em análise não apresenta critérios claros de seleção e priorização de projetos, o que dificulta uma melhora neste portfolio. Além disso, verificou-se também, até o momento do início da reestruturação, certa dificuldade de se manter a execução dos projetos previstos. Como não foram identificados aspectos culturais, a partir da observação direta, que impeçam a definição de critérios de seleção e priorização claros, concluiu-se que o fator crítico “FC04 - Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)” é aplicável ao caso em estudo, a partir desta análise.

Convém ressaltar que, em função dessas limitações impostas pela atual conjuntura do caso em estudo, em termos de análise documental e de observação direta, o pesquisador buscou compensações, ampliando a aplicação das entrevistas semi-estruturadas. Foi adicionado o perfil de entrevistados de gerentes funcionais, que não fazia parte do projeto inicial desta pesquisa, além de ser incluída a etapa de validação dos instrumentos de coleta juntamente ao grupo de pesquisas da PUCRS (item 3.4.4).

Após a demonstração da análise da terceira e última fonte de evidência deste estudo de caso, na próxima seção será proposta a versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

4.4 PROPOSTA DE RELAÇÕES (VERSÃO FINAL)

A partir dos resultados obtidos com a consolidação das análises das entrevistas (seção 4.1), documental (seção 4.2) e da observação direta (seção 4.3), partiu-se para a definição final da caracterização e aplicabilidade dos fatores críticos, de acordo com os

critérios definidos na seção 4.1, visando à versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

No entanto, para que se efetuasse esta definição final, foi necessária a criação de critérios que permitissem que se chegasse às conclusões das definições finais de caracterização e aplicabilidade de cada fator crítico identificado nesta pesquisa, isoladamente, através da consolidação dos resultados obtidos a partir das três fontes de evidências deste estudo. Neste cenário, optou-se pela consolidação da situação do fator crítico em relação à análise das fontes de evidências seguindo o critério de se manter a pior situação evidenciada dentre as três, conforme a seguinte ordem:

- Melhor situação: Caracterizado (C);
- Situação intermediária: Aplicável (A);
- Pior situação: Não aplicável (N/A).

A partir do quadro de consolidação dos critérios de caracterização e aplicabilidade (Quadro 15), respeitando o que foi definido, partiu-se para a versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, adequado ao caso em estudo.

FATOR CRÍTICO	Entrev.	Docum.	Obs.Dir.	Consolid.
FC01 - Formular a Estratégia Corporativa	C	C	A	A
FC02 - Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões	C	-	N/A	N/A
FC03 - Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas	A	-	N/A	N/A
FC04 - Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)	A	-	A	A
FC05 - Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos	A	N/A	-	N/A
FC06 - Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos	A	-	-	A
FC07 - Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades	C	-	-	C
FC08 - Fazer <i>benchmarking</i> com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos	N/A	-	-	N/A
FC09 - Gerir efetivamente os recursos disponíveis	N/A	-	-	N/A
FC10 - Atender aos objetivos definidos para o projeto	A	-	-	A
FC11 - Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos	A	-	-	A
FC12 - Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder	A	-	-	A
FC13 - Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de Projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações)	A	-	-	A
FC14 - Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio	A	C	-	A

FC15 - Dar autonomia ao gerente de projetos	N/A	-	-	N/A
FC16 - Usar efetivamente as metodologias definidas	N/A	N/A	A	N/A
FC17 - Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos	A	-	A	A
FC18 - Obter patrocínio efetivo aos projetos	A	-	A	A
FC19 - Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	N/A	-	-	N/A

Legenda: C - Caracterizado / A – Aplicável / N/A – Não aplicável

Quadro 15 – Consolidação da análise dos fatores críticos

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, para que fosse possível esta adequação, foi necessária uma definição dos padrões de representação gráfica referentes à consolidação dos critérios de caracterização e aplicabilidade definidos anteriormente, relacionados aos fatores críticos. Esta representação gráfica se tornou necessária uma vez que a consolidação do Quadro 15 precisou ser representada em relação os fatores críticos constantes nas relações validadas por especialistas (Versão 2) (item 3.3.1), que são apresentados de forma gráfica. Somente desta forma tornou-se possível a construção da versão final das relações, a partir da versão validada pelos especialistas, considerando a consolidação dos critérios de caracterização e aplicabilidade definidos no quadro 15.

Desta forma, a representação adotada foi a seguinte:

- Caracterizado (C): o fator crítico permaneceu igual ao definido nas relações validadas por especialistas (Versão 2);
- Aplicável (A): A borda do fator crítico ficou pontilhada, ao invés do traço contínuo definido nas relações validadas por especialistas (Versão 2);
- Não aplicável (N/A): o fator crítico foi esmaecido em relação ao definido nas relações validadas por especialistas (Versão 2).

As relações de causa e efeito definidas para as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, validadas por especialistas (Versão 2), por sua vez, assumem a representação do pior fator crítico que interligam, seja ele de causa ou de efeito. Exemplo: caso uma relação de causa e efeito saia de um fator crítico caracterizado (borda contínua) para um aplicável (borda pontilhada), a relação de causa e efeito ficará pontilhada. Caso saia de um fator crítico não aplicável (esmaecido) para um fator crítico caracterizado (borda contínua), a relação de causa e efeito ficará esmaecida, e assim por diante. Sendo assim, respeitadas as representações expostas, a versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, ajustada ao contexto do caso em estudo, a partir das análises realizadas, ficou conforme demonstram as Figuras 17 e 18 abaixo:



Figura 17 – Versão final das relações – Seqüência de etapas validada pelos especialistas
 Fonte: Elaborado pelo autor

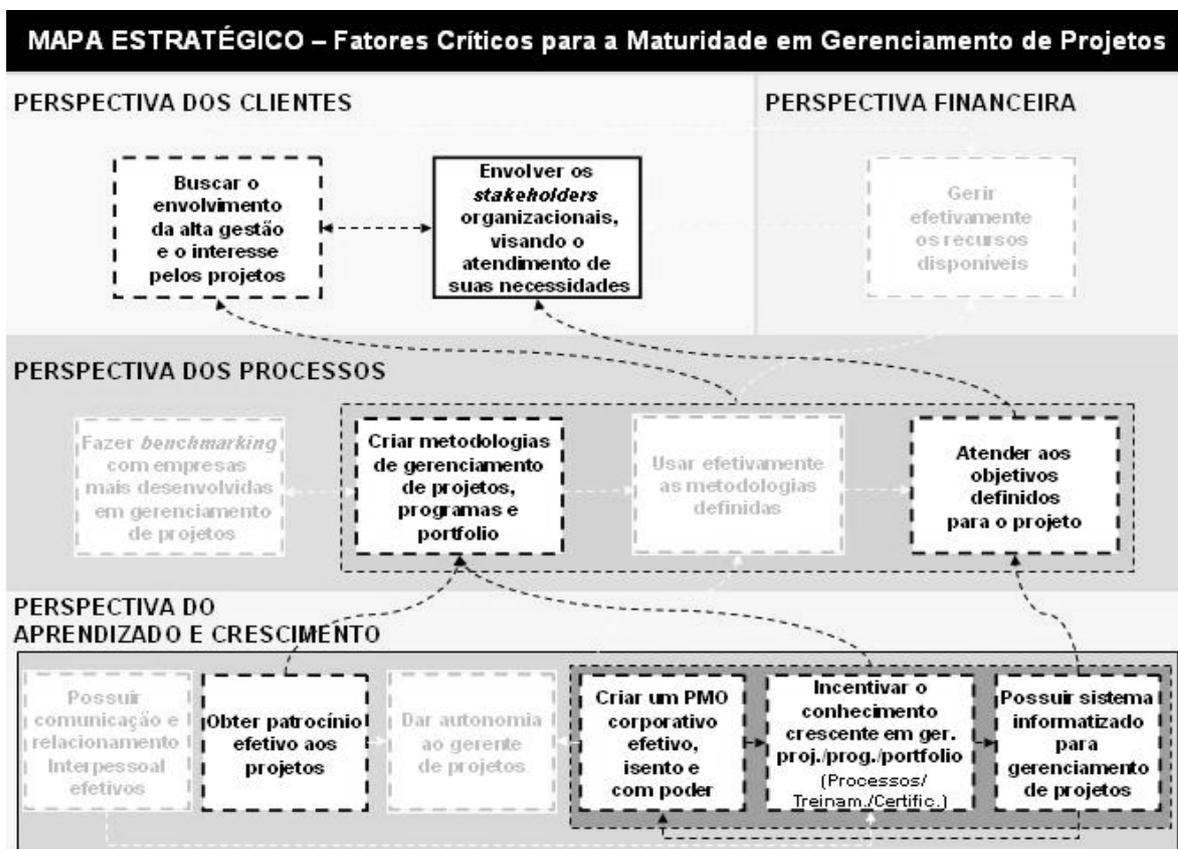


Figura 18 – Versão final das relações - Mapa estratégico validado pelos especialistas
 Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição da versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, ajustada ao contexto do caso em estudo, na próxima seção desta pesquisa será tratada a aplicabilidade e contribuição das relações propostas em relação à organização.

4.5 APLICABILIDADE E CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PROPOSTAS

A partir da definição da versão final das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, ajustado ao contexto do caso analisado, tornou-se possível o alcance do terceiro objetivo específico desta pesquisa: “Avaliar a aplicabilidade e a contribuição das relações identificadas no contexto do caso analisado”.

Avaliando preliminarmente a versão final das relações referente à sequência de seis etapas sugeridas (Figura 17), ajustada ao contexto do caso em estudo, percebe-se que a organização não apresenta a caracterização de nenhum fator crítico, sendo que dos seis fatores críticos presentes, metade não são aplicáveis na organização, enquanto a outra metade é apenas aplicável.

Quanto ao mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos (Figura 18), preliminarmente nota-se a presença de apenas um, dentre os 19 fatores críticos identificados nesta pesquisa, caracterizado neste caso em estudo. Dos restantes, sete tratam-se de fatores críticos aplicáveis, enquanto os cinco restantes não são aplicáveis.

No entanto, para que se atingisse os objetivos propostos neste estudo, foi necessária a realização de uma análise qualitativa mais aprofundada a respeito destes fatores, confrontando com a situação evidenciada na fase de análise desta pesquisa. Esta análise foi efetuada a partir dos critérios de aplicabilidade e contribuição definidos, seguindo a sequência sugerida pelo modelo, iniciando pelo fator crítico “Formular a Estratégia Corporativa”.

A formulação da estratégia corporativa existe de uma maneira bem definida. No entanto, a partir da observação direta, se verificou que não existe consenso entre as empresas do sistema sobre esta formulação, o que não permitiu que a definisse como caracterizada na organização. A contribuição do estudo, neste aspecto, se dá no sentido de que a empresa pode buscar plenamente este fator crítico, desde que alinhe as opiniões dos dirigentes das várias empresas do sistema a respeito da formulação da estratégia corporativa.

A etapa 1 das relações não foi possível na organização, visto que o fator crítico “Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões” não se aplica ao contexto estudado. Isso porque, a partir da observação direta, foi constatado que o plano estratégico que foi definido no ano de 2005 não está em uso efetivo, além de não ter passado por nenhum processo de revisão ou atualização. O problema maior é que, com a não aplicabilidade deste fator crítico, as três etapas posteriores (etapas 2, 3 e 4) das relações perdem totalmente a ligação com a estratégia formulada, comprometendo muito o sucesso da formulação da estratégia organizacional, pelo menos no que se refere às relações propostas.

Neste sentido, outra contribuição das relações à organização em estudo é o fato de sugerir um tratamento mais adequado ao plano estratégico de longo prazo que foi definido, buscando patrocínio para o mesmo, além de revisá-lo com prazos pré-definidos, refinando constantemente as metas organizacionais a serem atingidas.

Porém, mesmo que a organização possuísse este fator crítico, nem tudo estaria resolvido, visto que a etapa 2 das relações também não foi possível de ser caracterizada, uma vez que o fator crítico “Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas” também não é aplicável no caso em estudo. Isso porque foi verificado na observação direta que vários colaboradores sequer sabiam da existência da metodologia de planejamento estratégico. Neste sentido, as relações contribuem ao sugerir que a organização deve disseminar aos seus colaboradores o planejamento estratégico definido, de forma que todos não somente saibam da sua existência, porém, reconheçam e pratiquem os planos e as metas organizacionais.

Apesar da aplicabilidade do fator crítico “Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)”, ficou caracterizado que o mesmo não possui uma ligação com a formulação da estratégia corporativa, visto que, conforme dito anteriormente, a existência de um plano estratégico não é aplicável na organização, comprometendo mais ainda a etapa 3 das relações. Isso foi constatado de fato a partir das entrevistas, quando ficou evidenciado que existem alguns critérios de seleção e priorização de projetos, que, no entanto, não possuem ligação direta com a metodologia corporativa de planejamento estratégico. O problema com isso é que, mesmo que se utilizem estes critérios, nada garante que, através deles, a organização conseguirá direcionar o seu portfólio de projetos no sentido de alcançar os seus objetivos estratégicos. A contribuição das relações neste sentido é a sugestão de que os critérios de seleção e priorização sejam definidos em função dos objetivos estratégicos corporativos, o que pode parecer óbvio em um primeiro momento, mas que não se evidencia no caso em estudo, a partir das relações e dos resultados obtidos com esta pesquisa.

Neste sentido, ficou da mesma forma totalmente comprometida, conforme as relações propostas, a implementação da estratégia através de um portfolio corporativo desdobrado em programas e projetos estratégicos (etapa 4), visto que não existe um plano estratégico que norteie esta busca, ao mesmo tempo em que os critérios de seleção e priorização não conduzem necessariamente à estratégia definida. Desta forma, sem um portfolio corporativo definido, e sem critérios de seleção e priorização baseados na estratégia organizacional, a etapa 5 fica extremamente comprometida, através da análise dos fatores críticos constantes no mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos.

Avaliando a situação do caso em estudo em relação ao mapa estratégico proposto, nota-se uma grande dificuldade de aplicação das relações propostas, da mesma forma que ocorreu em relação à sequência de etapas. Chama a atenção o fato de haver apenas um único fator crítico identificado como caracterizado na organização, dentre os 19 avaliados nesta pesquisa, que é “Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades”. Com certeza a caracterização deste fator crítico é bastante positiva para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, visto que se trata de um erro bastante cometido em termos de gerenciamento de projetos, o que acaba caracterizando uma vantagem para a organização.

No entanto, cinco fatores críticos foram definidos, após as análises realizadas, como não aplicáveis, conforme segue, com as respectivas contribuições sugeridas a partir do modelo ao caso em estudo:

- Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos: a comunicação não deve basear-se, fundamentalmente, em uma ferramenta tecnológica, visto que o resultado disso reflete na situação verificada, onde a comunicação flui de maneira satisfatória apenas entre dirigentes, gerentes e coordenadores, no entanto não acontece com a mesma efetividade no nível das equipes, dos demais colaboradores;

- Dar autonomia ao gerente de projetos: apesar do posicionamento da grande maioria dos entrevistados parecer favorável a este fator crítico, visto que foi evidenciada uma total falta de autonomia para os gerentes de projetos, se notou certa tendência por parte dos gerentes funcionais de resistirem a esta divisão de poder, o que demanda da empresa um posicionamento mais concreto sobre o assunto;

- Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos: os gerentes de projetos entrevistados desconhecem esta prática por parte da organização, o que denota que poderia passar a ser utilizada, visto que trata-se de uma empresa de grande porte do ramo financeiro, o que facilita até mesmo a prática de *benchmarking* em empresas semelhantes;

- Usar efetivamente as metodologias definidas: a cultura organizacional, em face da quase unanimidade em relação ao não uso efetivo das metodologias criadas, cujo motivo foi entendido na análise documental, necessita ser trabalhada visando à solução do problema. Caso contrário, a organização deve reavaliar o esforço dedicado à criação de metodologias neste sentido, visto que o benefício, da forma que se encontra, é questionável;

- Gerir efetivamente os recursos disponíveis: falta de disponibilidade de recursos para projetos, gestão de recursos no *feeling*, orçamentos incompletos e otimismo na hora de orçar foram alguns dos problemas levantados que demonstram ao caso em estudo a necessidade urgente de tratamento desta questão, visto que envolve diretamente a relação custo x benefício advinda do gerenciamento de projetos.

O fato destes cinco fatores críticos não figurarem nem como aplicáveis tornou bastante problemática a efetividade esperada com o uso do mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, em relação ao contexto do caso em análise.

Conforme citado anteriormente, dos oito fatores críticos presentes para a organização, apenas um é caracterizado no caso em estudo, sendo que os sete demais são apenas aplicáveis. Vale lembrar que por isso, conforme as regras das relações de causa e efeito definidas na seção 4.4., as mesmas herdaram o aspecto de serem apenas aplicáveis, dada a situação dos fatores críticos aos quais estão ligadas. O resultado disso foi que a organização apresenta condições de aplicar, de todas as possibilidades possíveis do mapa estratégico, conforme a análise deste estudo de caso aplicada sobre as relações propostas, apenas a seguinte combinação de fatores críticos:

- Obter patrocínio efetivo aos projetos: apesar de haver patrocinadores que não patrocinam, até por desconhecimento de seu verdadeiro papel, em alguns casos evidenciou-se um efetivo patrocínio. Neste aspecto, é interessante a organização investir no esclarecimento do verdadeiro papel dos patrocinadores, além, é claro, de incentivá-los neste sentido;

- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder: apesar de não existir um PMO corporativo na organização, a importância dada pelos entrevistados ao fator crítico foi extremamente enfática, além de existir uma crença que o resultado da reestruturação propiciará uma estrutura favorável neste sentido. A contribuição das relações se dá a partir da evidência destas opiniões em relação à organização. Além do mais, um dos dois fatores críticos identificados como causa deste pelos especialistas é considerado aplicável à organização (Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos);

- Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de Projetos/Programas/Portolio (Processos/Treinamentos/Certificações): apesar de haver iniciativas tímidas da organização na direção deste fator crítico, existe um grande desejo por

parte dos entrevistados de que a situação melhora neste sentido, o que o caracteriza como aplicável. As relações contribuem no sentido de explicitar este fato a partir da análise realizada, demonstrando também que um dos fatores críticos identificados como causa deste pelos especialistas também é aplicável (Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder), o que fortalece ainda mais as ações neste sentido;

- Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos: existe um sistema na empresa que não é utilizado, e os gerentes de projetos da organização pedem encarecidamente pelo seu uso. Este cenário demonstra que a organização deve dar prosseguimento a esta questão, ainda mais que o único fator crítico identificado como causa deste pelos especialistas (Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de Projetos/Programas/Portolio - Processos/Treinamentos/Certificações) apresenta-se como aplicável na organização;

- Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio: apesar de ter criado uma metodologia de gerenciamento de projetos, pelo fato do caso em estudo não possuir metodologias voltadas para gerenciamento de programas e portfólios, este fator crítico enquadrou-se como aplicável. O fato extremamente favorável ao progresso do mesmo na organização é que todos os quatro fatores críticos identificados como causa pelos especialistas são aplicáveis, conforme se pode observar nas relações no contexto do caso analisado;

- Atender aos objetivos definidos para o projeto: existem falhas reconhecidas no processo de verificação deste fator crítico, porém existe também crença de que esta situação vai melhorar a partir da reestruturação. Além do mais, é favorável o fato do único fator crítico identificado pelos especialistas como causa deste (Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos), ser considerado igualmente aplicável na organização;

- Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos: verificado por parte dos gerentes funcionais, porém deficiente quanto ao envolvimento dos dirigentes, é interessante se buscar este envolvimento e interesse por parte do nível mais estratégico organizacional. A situação é favorável em termos de fatores críticos identificados como causa deste pelos especialistas, com exceção de um muito importante, que é o uso efetivo das metodologias disponíveis. Por outro lado, este fator crítico possui a relação de causa mais forte de todas as relações no contexto do caso em análise, visto que é o único que tem como causa o fator crítico “Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades”, único que foi enquadrado como caracterizado dentre os 19 analisados;

- Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades: este é o único fator crítico caracterizado na organização, além de um de seus

dois fatores críticos identificados como causa pelos especialistas ser aplicável na organização.

A partir da análise dos fatores críticos constantes no mapa estratégico, partiu-se para a sexta e última etapa das relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, que refere-se ao fator crítico “Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos”.

Este fator crítico, apesar de não existente na organização, conforme a análise realizada nesta pesquisa, obteve uma grande aceitação por parte dos entrevistados quanto à sua presença. Por este motivo ele foi considerado aplicável nesta pesquisa. No entanto, deve ser ressaltado que é complicado verificar a contribuição estratégica se, por um lado, constatou-se uma série de deficiências na organização a partir da formulação estratégica, que dificultam o atendimento de seus objetivos. Por outro lado, vários dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, constantes no mapa estratégico construído especificamente para este fim, também não se aplicam ao caso em estudo, o que gera uma série de deficiências em termos de ações necessárias para uma organização atingir maturidade em gerenciamento de projetos.

Desta forma, constatou-se que a organização não apresenta condições de completar um ciclo completo de relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, conforme ficou evidenciado nesta análise de aplicabilidade e contribuição das relações propostas. No entanto, a partir desta análise, foi possível verificar a situação da organização a respeito dos fatores críticos avaliados, fato que trouxe várias contribuições à mesma no sentido de buscar as relações sugeridas.

Assim, atingiu-se o objetivo geral desta pesquisa, de propor relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, considerando a sua aplicabilidade e contribuição no contexto do caso analisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter analisado as três fontes de evidências de dados coletadas (capítulo 4), considerando o método escolhido (capítulo 3), com base no referencial teórico (capítulo 2) e à luz dos objetivos traçados (capítulo 1), relacionam-se a seguir os principais resultados alcançados. Após isso, discorre-se sobre as contribuições deste estudo, os limites da pesquisa e algumas reflexões sobre a continuidade deste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo, em função dos seus objetivos e delineamentos, agregou conhecimento nas áreas relacionadas ao tema e ao foco desta pesquisa: para gestão estratégica e seus modelos, propiciou um aprofundamento de sua aplicabilidade, com vistas aos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos; para o gerenciamento de projetos, propiciou uma visão dos fatores críticos à sua maturidade, com vistas aos modelos de gestão estratégica organizacional.

Em relação aos objetivos da pesquisa, pode-se considerar que estes foram plenamente atingidos, uma vez que se identificou fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos a partir da análise dos modelos e demais assuntos estudados (seção 2.5), onde se buscou relações entre os mesmos e a gestão estratégica organizacional (seção 2.6), a fim de analisar a aplicabilidade e a contribuição destas relações no contexto do caso analisado, em uma situação prática (seção 4.5). Desta forma, se atingiu o objetivo geral do trabalho, que consiste em propor relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional (seção 4.4). Como consequência, respondeu-se à questão de pesquisa, que buscava identificar as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

No entanto, para que se chegasse ao alcance dos objetivos propostos, várias etapas foram realizadas, cada uma delas caracterizadas como de extrema importância. Para se identificar os fatores críticos relativos ao primeiro objetivo específico, foi realizado um intenso estudo teórico, para que se obtivesse embasamento suficiente para alcançá-lo. O resultado foi a identificação de 19 fatores críticos a partir do referencial teórico, devidamente justificados (seção 2.5), para que a pesquisa partisse para as próximas etapas apoiada em uma base sólida e consistente.

A busca de relações, referente ao segundo objetivo específico, exigiu uma grande atenção a respeito do se podia extrair de melhor dos modelos de gestão estratégica abordados neste estudo, no sentido de conseguir atender ao objetivo proposto. Como resultado, chegou-se a um modelo teórico proposto que conseguiu extrair o que de bom cada modelo de gestão estratégica estudado poderia proporcionar, respeitadas as características e limitações de cada um. Além disso, o modelo proposto acabou harmonizando a união dos modelos de gestão estratégica estudados e dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, propiciando as relações entre o tema e o foco desta pesquisa, o que permitiu que o pesquisador avançasse em direção ao objetivo principal deste estudo.

No entanto, para que o objetivo principal deste estudo fosse alcançado, era necessário analisar a aplicabilidade e a contribuição das relações identificadas no contexto do caso analisado. Para isso, ocorreu a elaboração de roteiros semi-estruturados de entrevistas, validados em duas instâncias, onde ficou evidenciada a validade destes procedimentos, dada a quantidade de sugestões de melhorias levantadas, além da qualidade obtida nas versões finais dos roteiros, após estas duas validações. Além disso, buscando a triangulação de dados, optou-se por utilizar também na coleta e análise de dados desta pesquisa as técnicas de análise documental e de observação direta.

O resultado deste processo de análise da aplicabilidade e contribuição das relações propostas foi bastante satisfatório, na medida em que funcionou como uma espécie de diagnóstico da situação da organização em estudo. Neste aspecto, constatou-se que a organização tem muito a melhorar frente às relações sugeridas, conforme ficou evidenciado. através da pesquisa, uma vez que foram identificadas uma série de melhorias possíveis de serem buscadas, que de outra forma dificilmente seriam evidenciadas. E o mais importante é que estas descobertas deram-se sob a luz do método científico, usufruindo dos benefícios do cruzamento das análises das fontes de coleta de dados. Vale ressaltar que esta situação dificilmente ocorreria no ambiente organizacional, dada a urgência e comum falta de métodos com que os problemas são abordados e resolvidos, em função do cada vez mais atribulado dia-a-dia a que as organizações estão submetidas.

É importante também ressaltar que esta pesquisa caracterizou-se como de caráter extremamente situacional, porém não de forma deliberada por parte do pesquisador, mas por força das circunstâncias, pois o contexto do caso em estudo mudou radicalmente do começo da pesquisa para o final. O momento de reestruturação a que a empresa está passando foi evidenciado em todos os momentos, advindo das três fontes de evidências utilizadas. Esta situação, de alguma forma, prejudicou o andamento da pesquisa, visto que exigiu uma mudança de procedimentos a serem aplicados, em relação ao que foi inicialmente previsto e acertado internamente, junto aos atores da organização, no cenário e momento anterior à reestruturação, desde o primeiro semestre de 2007. Procedimentos que deveriam ser fáceis e simples tornaram-se difíceis e complexos.

No entanto, apesar do contexto do caso em análise, conforme detalhado na seção 3.1 deste estudo, chama a atenção o fato de todo este cenário não ter impedido a realização desta pesquisa. Pelo contrário, estes acontecimentos acabaram por ampliar o desafio de conduzir o estudo perante um contexto tão turbulento, fato que acabou catalizando os esforços do pesquisador rumo ao objetivo de concluir a pesquisa com êxito. Como resultado, todos estes fatos acabaram por tornar esta pesquisa ainda mais desafiante, interessante e especial, na medida em que foi realizada sob a tensão natural de um

momento de reestruturação intensa, abordando temas de grande complexidade e interesses conflitantes.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Tanto pelo referencial teórico quanto pela realização do estudo de caso, esta dissertação objetivou contribuir em relação ao seu tema e foco, bem como em relação aos seus aspectos metodológicos, de uma forma abrangente, para as relações entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional. Pelo fato de tratarem-se de campos de conhecimento ainda em desenvolvimento, esta pesquisa oportunizou e agregou informações novas e relevantes para maior compreensão sobre as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional, além de propor alternativas para a execução de pesquisas futuras sobre o tema.

A principal contribuição para a teoria foi no sentido de atender à lacuna de estudos referentes à efetiva implementação da estratégia organizacional, bem como do relacionamento entre gerenciamento de projetos e gestão estratégica. Neste sentido, a forma como o problema foi abordado caracteriza-se como uma contribuição efetiva, dada a diferenciação no enfoque de relações entre o tema e foco desta pesquisa, através de um estudo aprofundado sobre os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos e de gestão estratégica organizacional.

Verificou-se também contribuição para a gestão das organizações, na medida em que as relações propostas abordam a formulação e a implementação da estratégia, através de fatores críticos relacionados à maturidade em gerenciamento de projetos. Além disso, ao se abordar estas relações da forma que foram utilizadas na análise de sua aplicabilidade e contribuição no contexto do caso estudado (seção 4.5), notou-se que elas podem auxiliar no diagnóstico da situação da organização a respeito das áreas abordadas pelas relações, além de permitir que se identifique melhorias a serem implementadas, conforme a situação desejada ou os fatores críticos que a organização identifica como necessários de serem alcançados, em termos de maturidade em gerenciamento de projetos.

As contribuições para o pesquisador foram diversas, com destaque ao conhecimento adquirido sobre os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como sobre os modelos de gestão estratégica abordados nesta pesquisa, sem falar no esforço que fez-se necessário para identificar as formas de relações entre os mesmos. É importante considerar também a possibilidade de publicações originadas a partir desta dissertação. Uma vez que se fala muito de relações (ou alinhamento, aderência, etc.) entre tecnologia da

informação e estratégia organizacional, esta dissertação pode levantar um debate acerca destas relações, porém com foco na maturidade em gerenciamento de projetos em relação à estratégia organizacional.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora se tenha buscado realizar um estudo completo para atender aos objetivos desta pesquisa e se tenha tomado os cuidados metodológicos necessários, algumas situações podem ser consideradas fatores limitantes às conclusões aqui elencadas, as quais serão apresentadas a seguir e poderão contribuir para futuros estudos a serem realizados sobre esse assunto:

- Apesar de realizar uma cobertura bastante abrangente sobre o gerenciamento de projetos, sobretudo no que se refere aos modelos de maturidade, e sobre a gestão estratégica organizacional, este trabalho não esgota a leitura dos temas abordados e respectivas referências existentes;

- Mesmo tendo como suporte um amplo referencial teórico sobre modelos de maturidade em gerenciamento de projeto e de gestão estratégica organizacional, a interpretação do pesquisador ainda assim fica com alguma subjetividade, podendo sua percepção influenciar o diagnóstico e os resultados deste estudo. Considerando-se o fato do pesquisador pertencer ao quadro funcional da empresa em análise, mesmo validando os instrumentos de coleta de dados de natureza qualitativa, existe a possibilidade de influência na interpretação e análise qualitativa dos resultados;

- Embora o contexto da pesquisa indicasse que o estudo de caso único era adequado, este pode ser considerado como um fator limitante desta pesquisa;

- As técnicas de coleta e análise de dados poderiam ser mais bem trabalhadas e detalhadas, principalmente no que se refere à análise documental e observação direta;

- Por tratar-se de uma pesquisa situacional, realizada no meio de um intenso processo de reestruturação, constitui-se como uma limitação deste trabalho a adoção de um corte transversal para a obtenção de dados. O ideal seria coletar novamente os dados após o final deste processo de reestruturação, até mesmo para verificar se as impressões dos entrevistados a respeito deste processo procedem ou não, ou ainda se permanecem as mesmas;

- As metodologias corporativas de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica, que serviram de base para a análise documental desta pesquisa, foram descontinuadas no decorrer da mesma. Convém ressaltar que não se tem notícias concretas se novas versões serão confeccionadas no processo de reestruturação.

O presente trabalho, contudo, permite que outros fatores e perspectivas considerados nas relações sejam investigados e avaliados, de forma a motivar outras propostas de estudo. Neste sentido, os aspectos indicados como fatores limitantes ao estudo podem ser considerados como parte de um estudo maior, que necessita de complementação em estudos futuros, assunto comentado na próxima seção desta pesquisa.

5.4 SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE DA PESQUISA

Como continuidade para esta pesquisa, pode-se sugerir:

- Realizar um estudo de corte longitudinal, em uma organização que esteja adotando um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, analisando comparativamente as relações propostas antes e depois da adoção deste modelo;
- Identificação de novos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos ou criação de perspectivas específicas para o assunto no *Balanced Scorecard*;
- Por tratar-se de fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, presume-se que o uso destas relações e a busca das contribuições por elas sugeridas aumentem a maturidade em gerenciamento de projetos. Desta forma, sugere-se um estudo quantitativo a partir do uso destas relações, buscando um número cientificamente relevante de casos para analisar sob este aspecto;
- Como exemplo, um dos assuntos mais abordados hoje, em termos de gerenciamento de projetos, refere-se ao escritório corporativo de projetos, ou PMO. O mapa estratégico dos fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos sugere que possa ser usado por um PMO, dada a natureza de seus fatores críticos. Desta forma, estas relações constantes no mapa estratégico poderiam ser utilizadas na implantação de um PMO corporativo, a fim de verificar os resultados obtidos neste tipo de situação;
- Adequar as relações propostas às novas versões dos guias do PMI (*Project Management institute*), válidas a partir do segundo semestre de 2009;
- Repetir a pesquisa em outro caso, porém utilizando a técnica de observação participante, além de focar na efetividade dos roteiros de pesquisa utilizados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARTTO, K. A.; DIETRICH, P. H. **Strategic Business Management Through Multiple Projects**. In: MORRIS, P. W. G; PINTO, J. **The Wiley Guide to Managing Projects**. New York, Wiley: 2004.
- ARTTO, K.; KUJALA, J.; DIETRICH, P.; MARTINSUO, M. **What is project strategy?**. International Journal of Project Management, 26; 4–12, 2008.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. **A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO**. International Journal of Project Management, 25; 328-336, 2007.
- AVISON, D.; JONES, J.; POWELL, P.; WILSON D. **Using and validating the strategic alignment model**. Strategic Information Systems, 13; 223-246, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BESSIRE, D.; BAKER, C. R. **The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a Critical Analysis**. Critical Perspectives on Accounting, 16; 645–664, 2005.
- BROCK, S.; HENDRICKS, D.; LINNELL, S.; SMITH, D. **A balanced approach to IT project management**. Proceedings of SAICSIT, p. 2-10, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- CLELAND D. I. **Project Management Strategic Design and Implementation**. 3rd ed. New York (NY): McGraw-Hill; 1999.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Bookman, 2005.
- COOKE-DAVIES T. **Project management maturity models**. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. **The Wiley guide to managing projects**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons; p. 1234–64, 2004.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, ELIEZER A.; **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DEL CARPIO, G. R. A. M.; ROCHA-PINTO, S. R. **Fatores Críticos para a Implementação do Balanced Scorecard: a Visão dos Consultores Organizacionais**. Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro, 2008.

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FOSSATTI, N. C.; LUCIANO, E. M. **Prática profissional em administração: ciência, método e técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 6ª ed., 2008.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOPPEN, Norberto et al. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia**. In.: *ENANPAD*, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

HOPPEN, N. LAPOINTE, L.; MOREAU, E. **Um guia prático para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**. Revista Eletrônica de Administração - REAd, Porto Alegre, v. 2, 1996.

IBBS, C. W., KWAK, Y. H. **Assessing project management maturity**. Project Management Journal, 31(1), 32-43, 2000.

ITGI – *IT Governance institute*. **COBIT 4.1**. Rolling Meadows, USA, 2007. Disponível em: <<http://www.itgi.org/>>. Acesso em: 27 abr. 2008.

JIANG, J.; KLEIN, G. **Project selection criteria by strategic orientation**. Information & Management, 36, 63-75, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; _____. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____; _____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____; _____. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: As Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIRK, Jerome; MILLER, Marc L. **Reliability and validity in qualitative research**. Newbury Park: Sage Publications, 1986.

LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. **Um Estudo Sobre os Fatores-Chave na Implantação de Modelos de Medição do Desempenho Organizacional**, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos – BASE, 3(3):285-296, set/dez 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman 3ª ed., p. 719, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. Mª. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 5ª ed., p. 311, 2003.

MARINHO, S. V.; CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M., **Uma Proposta de Sistemática para Operacionalização da Estratégia utilizando o *Balanced Scorecard***, Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro, 2007.

MATTAR, F.N. **Pesquisas de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: 3.ed. Atlas, 1996.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. ***The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?***. European Management Journal, v. 17, n. 5, 481–491, 1999.

MULLALY M., ***Longitudinal Analysis of Project Management Maturity***. Project Management Journal, Vol. 37, Num. 3, p. 62-73., Aug 2006.

NEELY, Andy. ADAMS, Chris. CROWE, Paul. ***The Performance Prism in Practice***. Measuring Business Excellence, n.5, v.2 p.6-12, 2001.

NEELY, Andy. ADAMS, Chris, KENNERLEY, Mike. ***The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success***. Prentice Hall. 2002.

NORRIE J., WALKER D. H. T., ***A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership***, Project Management Journal, Vol. 35, n. 4, p. 47-56., Dec 2004.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L. ***Survey research methodology in MIS: an assessment***. Journal of Management Information Systems, 1993.

PMI - *Project Management Institute*. ***Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)***. Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2003.

_____. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 3 ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania: 2004.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique. **Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistema de informações**. In: ENANPAD, 21, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

PRADO, D. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. 3. ed. Editora INDG-Tecs, 2004.

- QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RABECHINI JR, R.; PESSOA, M. S. P. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan.-Abr 2005.
- SALLÉ, M. **IT Service Management and IT Governance: review, comparative analysis and their impact on utility computing**. Trusted Systems Laboratories, HP Laboratories, Palo Alto – California, 2004.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, Luis A. **Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos OPM3 Research Team**. Alpha Quality Assurance Group. São Paulo, 2003.
- SAWYER, G. C. **Corporate Planning as a Creative Process**. Oxford, OH: Planning Executives Institute, 1983. In: MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHREIBER, Guus. AKKERMANS, Hans. ANJEWIERDEN, Anjo. HOOG, Robert de. SHADBOLT, Nigel. DE VELDE, Walter Van. WIELINGA, Bob. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. Massachussets: MIT Press. Cambridge, 2002.
- SEI - Software Engineering Institute. **The Capability Maturity Model: guidelines for improving the software process**. Addison-Wesley, 1995.
- _____. **The capability maturity model for software (Version 2B)**. Carnegie: Carnegie Mellon University, 1997.
- SILVA JR., Sady D.; LUCIANO, Edimara M.; OLIVEIRA, Kelly C. G.; OLIVEIRA, Leonardo R. **The role of maturity models for project management at organizations**, Anais do 5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI). São Paulo, 2008.
- SOUZA, B. B. P.; FERREIRA, B. P.; GOSLING, M. **Modelagem Matemática do BSC – Balanced Scorecard: Adequações aos Problemas de Convergência e de Co-integração nos Indicadores desse Sistema Gerencial**. Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Rio de Janeiro, 2008.
- SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. **A Two-way Influence Between Business Strategy and Project Management**. International Journal of Project Management, 24; 493-505, 2006.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VAN DEN BROECKE E, DE HERTOOGH D, VEREECKE A. ***Implementing strategy in turbulent environments: a role for program and portfolio management.*** In: Proceedings of annual conference of North America, Toronto, Canada; 2005.

WESTPHAL, F. K.; MADKUR, F. N.; RIGO, C. S.; CALEMAN JR., R. V.; BASGAL, D. M. O.; SOUZA, J. P., Alinhamento entre Estratégia e Projetos: Proposição de Metodologia de Gerenciamento de Portfólio para uma Empresa de Softwares, Anais do XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD). Brasília, 2008.

WEERD-NEDERHOF, Petra C. ***Qualitative case study research – the case of a PhD research project on organising and managing new product development systems.*** Management Decision, v. 39, n. 1, p. 513-538, mar 2001

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookmann, 3. ed., 2005.

APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa

I – IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA

TÍTULO:

Relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional

PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

- Nome: Sady Darcy da Silva Junior
- Identidade: 5038637939 SSP/RS - CPF: 607.558.810-87
- Endereço: Rua Cláudio da Silva Pinto, 303 – Porto Alegre/RS – CEP 91770-545
- Fone: (51) 8183-9383
- E-mail: contatosady@hotmail.com

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL:

- Universidade: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
- Faculdade: Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE)
- Curso: Mestrado em Administração e Negócios (MAN)
- Orientadora: Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano

II – DESCRIÇÃO DA PESQUISA

QUESTÃO DE PESQUISA:

Quais são as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional?

OBJETIVOS:

Objetivo Geral:

Propor relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos e a gestão estratégica organizacional.

Objetivos Específicos:

O presente projeto de pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Identificar fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos a partir da análise dos modelos e demais assuntos estudados;
- b) Identificar relações entre os fatores críticos identificados e a gestão estratégica organizacional;
- c) Avaliar a aplicabilidade e a contribuição das relações identificadas no contexto do caso analisado.

FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Entrevistas semi-estruturadas com gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais
- Documentos da organização (caso analisado) inerentes ao contexto da pesquisa
- Observação direta

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Gerenciamento de Projetos
 - Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfolio – *Project Management Institute/PMI*, Kerzner, Dinsmore
- Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
 - OPM3 - PMI
 - PMMM – Kerzner
 - MMGP – Prado
 - COBIT (Processo PO10) – *IT Governance Institute/ITGI*
- Gestão Estratégica Organizacional
 - Formulação da Estratégia - Mintzberg, Ansoff e McDonnell
 - Implementação da Estratégia – Kaplan e Norton
- Modelos de Gestão Estratégica
 - *Balanced Scorecard/Mapas Estratégicos* – Kaplan e Norton
 - Gerenciamento pelas Diretrizes/GPD – Campos

III – PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

- Elaborar os roteiros de entrevistas para gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais;
- Realizar um pré-teste dos três roteiros com o grupo de pesquisa da PUCRS;
- Validar o roteiro de entrevistas para gerentes de projetos com especialistas em gerenciamento de projetos;
- Validar os roteiros de entrevistas para dirigentes e gerentes funcionais com especialistas em gestão estratégica;
- Contatar o caso estudado, oficializando o início da coleta de dados na empresa;
- Validar as relações propostas a partir do referencial teórico com os especialistas em gerenciamento de projetos e gestão estratégica;
- Identificar os gerentes de projetos, dirigentes e gerentes funcionais respondentes das entrevistas na empresa;
- Identificar os responsáveis pelos contatos e pela agenda dos gerentes de projetos, dirigentes e dos gerentes funcionais na empresa;
- Agendar as entrevistas com os gerentes de projetos, dirigentes e dos gerentes funcionais;
- Coletar os documentos referentes às metodologias de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos;
- Realizar e gravar as entrevistas com gerentes de projetos, dirigentes e dos gerentes funcionais;
- Transcrever as gravações das entrevistas com gerentes de projetos, dirigentes e dos gerentes funcionais;
- Realizar a observação direta;
- Fazer triagem e organizar material coletado;
- Analisar o material coletado, aplicando análise de conteúdo nas entrevistas transcritas e analisando os documentos coletados e o resultado da observação direta;

- Documentar os resultados da análise;
- Ajustar as relações propostas, validadas com os especialistas, a partir dos resultados da análise.

AGENDAR AS ENTREVISTAS E COLETA DE DOCUMENTOS:

- Identificar os entrevistados;
- Identificar os responsáveis pela agenda dos contatos na empresa;
- Entrar em contato com os entrevistados por telefone ou pessoalmente para uma breve explanação do que se tratava a pesquisa e se havia interesse e disponibilidade para participação na mesma;
- Após obter confirmação, solicitar com cada um deles, individualmente, a disponibilidade de horários dos mesmos, avisando que a entrevista demandará algo entre trinta e quarenta e cinco minutos;
- Após receber as disponibilidades, organizar as possíveis datas, cruzando com as disponibilidades de salas de reunião da organização;
- Enviar os convites por e-mail, solicitando confirmação.

REALIZAR AS ENTREVISTAS E A COLETA DE DOCUMENTOS:

Entrevistas:

- Chegar ao local entre 10 e 15 minutos antes da entrevista;
- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar o objetivo do trabalho, destacando que as informações obtidas não serão associadas ao entrevistado, visto que o nome da organização não será revelado na pesquisa;
- Informar que não será medido o conhecimento do entrevistado, mas sim a percepção dele sobre os assuntos/questões abordados;
- Alinhar o significado de termos específicos das áreas em estudo, constantes nas perguntas;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Informação que será utilizado um roteiro para guiar a entrevista, validado por três especialistas;
- Iniciar e desenvolver a entrevista;
- Utilizar o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados;
- Identificar documentos que contribuem com a pesquisa para posterior coleta (ou coletá-los na própria entrevista, se necessário e possível);
- Anotar os principais pontos destacados pelo entrevistado;
- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras;
- Encerrar a entrevista e a coleta de documentos, caso necessário e possível.

Documentos:

- Identificar os responsáveis pela documentação referente às metodologias de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos na empresa;
- Contatar os responsáveis para obter acesso à documentação, bem como a aprovação de que informações/documentos podem ser divulgados na pesquisa;
- No caso de documentos oriundos das entrevistas, caso seja possível, ou até mesmo necessário, coletar o documento na própria entrevista;
- Obter toda a documentação necessária para posterior análise.

Observação Direta:

- Avisar o caso em estudo da existência da pesquisa, e que a mesma terá um procedimento de observação direta.

ANALISAR OS DADOS E OS RESULTADOS:

- Transcrever as gravações das entrevistas;
- Realizar análise de conteúdo (de avaliação) nas transcrições das entrevistas;
- Analisar os dados / Cruzar com as relações validadas pelos especialistas;
- Analisar os documentos coletados;
- Confeccionar o relato de observação direta;
- Consolidar os dados obtidos.

IV – COLETA DE DADOS

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

- O caso em estudo não deverá ser identificado nesta pesquisa. Sendo assim, serão demonstrados apenas algumas informações de contextualização;
- Faturamento Anual: Aproximadamente R\$ 63 milhões
- Número de funcionários: Em torno de 1.200
- Principais produtos e serviços: No início da pesquisa: normatizar e padronizar procedimentos, pesquisar e analisar processos, coordenar as gestões e ações normativas e institucionais, demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão (empresa do Sistema responsável pelas metodologias de gestão estratégica e gerenciamento de projetos). No final da pesquisa: prestar serviços de tecnologia da informação.
- Região de atuação: Presta serviços para todas as demais empresas do sistema, em todas as regiões de atuação no Brasil (dez estados brasileiros)

IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DOS ENTREVISTADOS:

Gerentes de Projetos

- Entrevistado GP1: Funcionário da empresa há mais de oito anos, ocupando o cargo de analista de projetos e com MBA em gerenciamento de projetos;
- Entrevistado GP2: Funcionário da empresa há aproximadamente sete anos, ocupando o cargo de analista de projetos e com especialização em gestão estratégica de TI;
- Entrevistado GP3: Profissional terceirizado, atuando como gerente de projetos dentro da empresa há aproximadamente um ano. Não possui curso de pós-graduação.

Dirigentes:

- Entrevistado DI1: Presidente da empresa, com aproximadamente vinte e oito anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há mais de oito anos;
- Entrevistado DI2: Vice-Presidente da empresa, com aproximadamente vinte e cinco anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente nove anos;
- Entrevistado DI3: Diretor de Operações Corporativas, com aproximadamente vinte e quatro anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente quatro anos.

Gerentes Funcionais:

- Entrevistado GF1: Gerente de Padronização Organizacional, com aproximadamente onze anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente dois anos e meio;
- Entrevistado GF2: Gerente Corporativo de Risco Operacional e Segurança, com aproximadamente doze anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente três anos;
- Entrevistado GF3: Gerente Corporativo de Desenvolvimento de Software, com aproximadamente nove anos de experiência na empresa, exercendo o cargo há aproximadamente três anos.

DOCUMENTOS ANALISADOS:

- Documentos identificados como necessários nas entrevistas;
- Políticas, normas e regimentos internos sobre segurança das informações corporativas;
- Documentos referentes às metodologias de gestão estratégica e gerenciamento de projetos;
- Processos existentes em uso referentes à gestão estratégica e ao gerenciamento de projetos;
- Critérios de avaliação e seleção de projetos, bem como referentes ao alinhamento estratégico.

QUADRO COMPARATIVO – FATOR CRÍTICO X ROTEIRO X QUESTÕES – GESTÃO ESTRATÉGICA

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Formulação da Estratégia	Formular a Estratégia Corporativa	Gerentes de Projetos	Como funciona o processo de formulação da estratégia organizacional?	13
			Dirigente	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?	1
				Como é o processo de formulação das estratégias e metas organizacionais?	2
			Gerente Funcional	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?	1
		Como funciona o processo de formulação da estratégia organizacional?		2	
		Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões	Dirigente	De quanto em quanto tempo as estratégias e metas organizacionais são definidas e revisadas?	3
		Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades	Dirigente	Como a organização lida com a necessidade de atendimento às demandas estratégicas dos <i>stakeholders</i> externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	4
	Comunicação da Estratégia	Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas	Gerentes de Projetos	Como se toma conhecimento das estratégias e das metas organizacionais?	14
			Dirigente	Como a empresa comunica aos colaboradores e aos <i>stakeholders</i> externos suas estratégias e metas (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	5
			Gerente Funcional	Como se toma conhecimento das estratégias e das metas organizacionais?	3
	Definição do Portfolio	Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)	Gerentes de Projetos	Quais são os critérios organizacionais de seleção, priorização e repriorização de projetos?	15
			Dirigente	Qual a participação dos <i>stakeholders</i> externos na seleção e priorização dos projetos organizacionais (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	6
				O que define a importância de um projeto (Retorno, impacto, aderência estratégica... - citar somente se necessário)?	7

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.	
GESTÃO ESTRATÉGICA (continuação)	Definição do Portfolio (continuação)	Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política) (continuação)	Dirigente (continuação)	Existem critérios definidos de priorização de investimentos para projetos de maior importância? Em caso positivo, que critérios são estes?	8	
				Como se garante que a seleção e priorização de projetos será respeitada, livre de pressões e interferências políticas?	9	
				O que acontece no caso de necessidade de novos projetos ou de repriorizações? Existem critérios definidos para estas situações?	10	
	Execução da Estratégia	Implementar a estratégia através de um portfolio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos	Gerentes de Projetos	Como a empresa aborda a questão da implementação da estratégia através de um portfolio composto por programas e projetos estratégicos?	16	
				Dirigente	Como é o processo de implementação das estratégias organizacionais?	11
				Gerente Funcional	Como é o processo de implementação das estratégias organizacionais?	4
	Feedback Estratégico	Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos	Gerentes de Projetos	Qual a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	17	
				Qual a importância dos projetos sob sua responsabilidade no atendimento às necessidades dos <i>stakeholders</i> externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	18	
			Dirigente	Como a empresa avalia a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	12	
				Os resultados dos projetos executados servem como lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras (retroalimentação)? Em caso positivo, de que forma?	13	
			Gerente Funcional	Os resultados dos projetos executados servem como lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras (retroalimentação)? Em caso positivo, de que forma?	5	
				Como a empresa avalia a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	6	

Quadro 16 – Gestão estratégica – Fator crítico x Roteiro x Questões

QUADRO COMPARATIVO – FATOR CRÍTICO X ROTEIRO X QUESTÕES – GERENCIAMENTO DE PROJETOS

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.
GERENCIAM. DE PROJETOS	Benchmarking em Gerenc. de Projetos	Fazer <i>benchmarking</i> com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos	Gerentes de Projetos	Qual a situação atual da empresa em termos de prática de <i>benchmarking</i> em gerenciamento de projetos, em relação às demais organizações?	1
	Gestão de Recursos	Gerir efetivamente os recursos disponíveis	Gerentes de Projetos	De uma forma geral, como os projetos são orçados? São considerados aspectos como escopo, custo e prazo previstos?	2
				Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos sob sua responsabilidade, principalmente em termos de escopo, custo, prazo e riscos?	3
				Os recursos disponíveis aos projetos são geridos de forma efetiva? O que poderia ser feito para tornar mais efetiva a gestão de recursos?	4
				Como se avalia se as entregas finais de um projeto realmente atenderam aos objetivos inicialmente definidos para o mesmo?	5
		Atender aos objetivos definidos para o projeto	Gerentes de Projetos	Como se avalia se as entregas finais de um projeto realmente atenderam aos objetivos inicialmente definidos para o mesmo?	5
			Gerente Funcional	Como é verificado se as entregas finais de um projeto da sua área realmente atenderam aos objetivos inicialmente definidos para o mesmo?	7
		Estrutura Organizacional	Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos	Gerentes de Projetos	Qual a situação da empresa em relação a sistemas de informação para apoio ao gerenciamento de projetos?
	Gerentes de Projetos			Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	7
			A estrutura organizacional facilita o gerenciamento de projetos?	8	
	Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder		Dirigente	Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	14
				A estrutura organizacional viabiliza adequadamente o gerenciamento de projetos?	15
			Gerente Funcional	Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	8
				A estrutura organizacional viabiliza adequadamente o gerenciamento de projetos?	9

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.
GERENCIAM. DE PROJETOS (continuação)	Conhecimento e Metodologia	Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações)	Gerentes de Projetos	Qual é o incentivo da organização ao incremento do conhecimento em gerenciamento de projetos?	9
				Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	10
			Dirigente	Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	16
			Gerente Funcional	Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	10
		Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Gerentes de Projetos	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gerenciamento de projetos?	11
				Qual a situação da empresa em termos de gestão de portfólio e programas?	12
			Gerente Funcional	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gerenciamento de projetos?	11

Quadro 17 – Gerenciamento de projetos – Fator crítico x Roteiro x Questões

QUADRO COMPARATIVO – FATOR CRÍTICO X ROTEIRO X QUESTÕES – CULTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Autonomia do Gerente de Projetos	Dar autonomia ao gerente de projetos	Gerentes de Projetos	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos? Esta autonomia está adequada?	19
				Quais são as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelos gerentes de projetos da empresa na gestão dos projetos organizacionais?	20
			Dirigente	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos da organização?	17
			Gerente Funcional	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos da organização?	12
				Como funciona a questão da alocação de colaboradores da sua área em projetos? A quem eles se reportam nesta situação?	13
	Apoio Político-Organizacional	Usar efetivamente as metodologias definidas	Gerentes de Projetos	A metodologia de gerenciamento de projetos está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	21
			Dirigente	A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	18
			Gerente Funcional	A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	14
				A metodologia de gerenciamento de projetos está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	15

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	ROTEIRO	QUESTÃO	SEQ.
CULTURA ORGANIZACIONAL (continuação)	Apoio Político-Organizacional (continuação)	Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos	Dirigente	Como se toma conhecimento de quais projetos compõem o portfólio da organização?	19
				Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos organizacionais?	20
				Como é a comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos?	21
		Obter patrocínio efetivo aos projetos	Gerente Funcional	Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos da sua área?	16
			Gerentes de Projetos	Qual é a efetividade do apoio dos patrocinadores dos projetos na organização?	22
			Dirigente	Que tipo de apoio executivo é dado aos projetos, em termos de patrocínio?	22
	Comunicação Corporativa	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	Gerentes de Projetos	Como é a comunicação corporativa na empresa?	23
				Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	24
			Dirigente	Como é a comunicação corporativa na empresa?	23
				Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	24
			Gerente Funcional	Como é a comunicação corporativa na empresa?	17
				Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	18

Quadro 18 – Cultura Organizacional – Fator crítico x Roteiro x Questões

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Gerentes de Projetos

- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao entrevistado;
- Informar que não se está medindo o conhecimento do entrevistado, mas sim a percepção dele sobre os assuntos/questões;
- Alinhar o que significam os termos “*stakeholders*” e “escritório corporativo de projetos/PMO”, constantes nas perguntas;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Informar que será utilizado um roteiro para guiar a entrevista, validado por três especialistas.

Questões Iniciais

- Nome:
- Idade:
- Tempo de empresa:
- Cargo atual:
- Tempo na função de Gerente de Projetos:

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	QUESTÃO	SEQ.
GERENC. DE PROJETOS	<i>Benchmarking</i> em Gerenciamento de Projetos	Fazer <i>benchmarking</i> com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos	Qual a situação atual da empresa em termos de prática de <i>benchmarking</i> em gerenciamento de projetos, em relação às demais organizações?	1
	Gestão de Recursos	Gerir efetivamente os recursos disponíveis	De uma forma geral, como os projetos são orçados? São considerados aspectos como escopo, custo e prazo previstos?	2
			Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos sob sua responsabilidade, principalmente em termos de escopo, custo, prazo e riscos?	3
			Os recursos disponíveis aos projetos são geridos de forma efetiva? O que poderia ser feito para tornar mais efetiva a gestão de recursos?	4
			Como se avalia se as entregas finais de um projeto realmente atenderam aos objetivos inicialmente definidos para o mesmo?	5
	Estrutura Organizacional	Possuir sistema Informatizado para gerenciamento de projetos	Qual a situação da empresa em relação a sistemas de informação para apoio ao gerenciamento de projetos?	6
		Criar um PMO corporativo efetivo,	Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	7

		isento e com poder	A estrutura organizacional facilita o gerenciamento de projetos?	8
	Conhecimento e Metodologia	Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações)	Qual é o incentivo da organização ao incremento do conhecimento em gerenciamento de projetos?	9
			Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	10
		Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gerenciamento de projetos?	11
			Qual a situação da empresa em termos de gestão de portfólio e programas?	12
GESTÃO ESTRAT.	Formulação da Estratégia	Formular a Estratégia Corporativa	Como funciona o processo de formulação da estratégia organizacional?	13
	Comunicação da Estratégia	Comunicar Constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas	Como se toma conhecimento das estratégias e das metas organizacionais?	14
	Definição do Portfólio	Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)	Quais são os critérios organizacionais de seleção, priorização e repriorização de projetos?	15
	Execução da Estratégia	Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos	Como a empresa aborda a questão da implementação da estratégia através de um portfólio composto por programas e projetos estratégicos?	16
	Feedback Estratégico	Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos	Qual a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	17
Qual a importância dos projetos sob sua responsabilidade no atendimento às necessidades dos <i>stakeholders</i> externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?			18	
CULTURA ORGANIZ.	Autonomia do Gerente de Projetos	Dar autonomia ao gerente de projetos	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos? Esta autonomia está adequada?	19
			Quais são as principais dificuldades e barreiras enfrentadas pelos gerentes de projetos da empresa na gestão dos projetos organizacionais?	20

	Apoio Político-Organizacional	Usar efetivamente as metodologias definidas	A metodologia de gerenciamento de projetos está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	21
		Obter patrocínio efetivo aos projetos	Qual é a efetividade do apoio dos patrocinadores dos projetos na organização?	22
	Comunicação Corporativa	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	Como é a comunicação corporativa na empresa?	23
			Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	24

- Agradecer e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras;
- Encerrar a entrevista e a coleta de documentos, caso necessário e possível;
- Explicar de que forma e os resultados serão compartilhados com o entrevistado e quando isso ocorrerá.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Dirigentes

- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao entrevistado;
- Informar que não se está medindo o conhecimento do entrevistado, mas sim a percepção dele sobre os assuntos/questões;
- Alinhar o que significam os termos “*stakeholders*” e “escritório corporativo de projetos/PMO”, constantes nas perguntas;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Informar que será utilizado um roteiro para guiar a entrevista, validado por três especialistas.

Questões Iniciais

- Nome:
- Idade:
- Tempo de empresa:
- Cargo atual:
- Tempo no cargo de Dirigente:

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	QUESTÃO	SEQ.
GESTÃO ESTRAT.	Formulação da Estratégia	Formular a Estratégia Corporativa	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?	1
			Como é o processo de formulação das estratégias e metas organizacionais?	2
		Definir um plano estratégico de longo prazo, com definição de metas e revisões	De quanto em quanto tempo as estratégias e metas organizacionais são definidas e revisadas?	3
		Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades	Como a organização lida com a necessidade de atendimento às demandas estratégicas dos <i>stakeholders</i> externos (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	4
	Comunicação da Estratégia	Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas	Como a empresa comunica aos colaboradores e aos <i>stakeholders</i> externos suas estratégias e metas (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	5
	Definição do Portfolio	Definir critérios de seleção e priorização isentos e claros (livres de hierarquia, porte de projeto ou pressão política)	Qual a participação dos <i>stakeholders</i> externos na seleção e priorização dos projetos organizacionais (Centrais, Cooperativas, Associados...)?	6
			O que define a importância de um projeto (Retorno, impacto, aderência estratégica... - citar somente se necessário)?	7

			Existem critérios definidos de priorização de investimentos para projetos de maior importância? Em caso positivo, que critérios são estes?	8
			Como se garante que a seleção e priorização de projetos será respeitada, livre de pressões e interferências políticas?	9
			O que acontece no caso de necessidade de novos projetos ou de repriorizações? Existem critérios definidos para estas situações?	10
	Execução da Estratégia	Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos	Como é o processo de implementação das estratégias organizacionais?	11
	Feedback Estratégico	Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos	Como a empresa avalia a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	12
			Os resultados dos projetos executados servem como lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras (retroalimentação)? Em caso positivo, de que forma?	13
GERENC. DE PROJETOS	Estrutura Organizacional	Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder	Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	14
			A estrutura organizacional viabiliza adequadamente o gerenciamento de projetos?	15
	Conhecimento e Metodologia	Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações)	Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	16
CULTURA ORGANIZ.	Autonomia do Gerente de Projetos	Dar autonomia ao gerente de projetos	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos da organização?	17
	Apoio Político-Organizacional	Usar efetivamente as metodologias definidas	A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	18
		Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos	Como se toma conhecimento de quais projetos compõem o portfólio da organização?	19
			Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos organizacionais?	20

		Como é a comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos?	21
	Obter patrocínio efetivo aos projetos	Que tipo de apoio executivo é dado aos projetos, em termos de patrocínio?	22
Comunicação Corporativa	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	Como é a comunicação corporativa na empresa?	23
		Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	24

- Agradecer e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras;
- Encerrar a entrevista e a coleta de documentos, caso necessário e possível;
- Explicar de que forma e os resultados serão compartilhados com o entrevistado e quando isso ocorrerá.

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas – Gerentes Funcionais

- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao entrevistado;
- Informar que não se está medindo o conhecimento do entrevistado, mas sim a percepção dele sobre os assuntos/questões;
- Alinhar o que significa o termo “escritório corporativo de projetos/PMO”, constante nas perguntas;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Informar que será utilizado um roteiro para guiar a entrevista, validado por três especialistas.

Questões Iniciais

- Nome:
- Idade:
- Tempo de empresa:
- Cargo atual:
- Tempo no cargo de Gerente Funcional:

DIMENSÃO	VARIÁVEL	FATOR CRÍTICO	QUESTÃO	SEQ.
GESTÃO ESTRAT.	Formulação da Estratégia	Formular a Estratégia Corporativa	Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gestão estratégica?	1
			Como funciona o processo de formulação da estratégia organizacional?	2
	Comunicação da Estratégia	Comunicar constantemente estratégias, planos de longo prazo, metas definidas e mudanças ocorridas	Como se toma conhecimento das estratégias e das metas organizacionais?	3
	Execução da Estratégia	Implementar a estratégia através de um portfólio corporativo, desdobrado em programas e projetos estratégicos	Como é o processo de implementação das estratégias organizacionais?	4
	Feedback Estratégico	Verificar a contribuição estratégica das entregas dos projetos	Os resultados dos projetos executados servem como lições aprendidas para a formulação de estratégias futuras (retroalimentação)? Em caso positivo, de que forma?	5
			Como a empresa avalia a contribuição das entregas dos projetos às estratégias e metas organizacionais?	6

GERENC. DE PROJETOS	Gestão de Recursos	Atender aos objetivos definidos para o projeto	Como é verificado se as entregas finais de um projeto da sua área realmente atenderam aos objetivos inicialmente definidos para o mesmo?	7	
	Estrutura Organizacional	Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder	Qual é a importância de um escritório corporativo de projetos/PMO?	8	
			A estrutura organizacional viabiliza adequadamente o gerenciamento de projetos?	9	
	Conhecimento e Metodologia	Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portifólio (Processos/Treinamentos/Certificações)	Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Os gerentes de projetos da organização possuem conhecimentos suficientes para uma gestão efetiva dos projetos?	10
				Qual a importância da existência de uma metodologia corporativa de gerenciamento de projetos?	11
CULTURA ORGANIZ.	Autonomia do Gerente de Projetos	Dar autonomia ao gerente de projetos	Qual o grau de autonomia dos gerentes de projetos da organização?	12	
			Como funciona a questão da alocação de colaboradores da sua área em projetos? A quem eles se reportam nesta situação?	13	
	Apoio Político-Organizacional	Usar efetivamente as metodologias definidas	A metodologia de gestão estratégica corporativa está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	14	
			A metodologia de gerenciamento de projetos está sendo efetivamente utilizada? Em caso negativo, a que fatores isso pode ser atribuído? Em caso positivo, de que forma?	15	
			Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos	Como é realizado o acompanhamento do andamento dos projetos da sua área?	16
	Comunicação Corporativa	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos	Como é a comunicação corporativa na empresa?	17	
			Como é o relacionamento interpessoal dentro da organização, vertical e horizontalmente?	18	

- Agradecer e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras;
- Encerrar a entrevista e a coleta de documentos, caso necessário e possível;
- Explicar de que forma e os resultados serão compartilhados com o entrevistado e quando isso ocorrerá.