

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/269830053>

APLICABILIDADE DE UM MAPA ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA DOS FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM...

Article · December 2011

DOI: 10.7444/future.v3i2.81

CITATIONS

0

READS

98

3 authors, including:



[Edimara Mezzomo Luciano](#)

Pontifícia Universidade Católica do Rio Gran...

103 PUBLICATIONS 86 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Mauricio Testa](#)

Pontifícia Universidade Católica do Rio Gran...

61 PUBLICATIONS 54 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

APLICABILIDADE DE UM MAPA ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA DOS FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE GRANDE PORTE

Sady Darcy da Silva Junior,

Mestre em Administração e Negócios
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Edimara Mezzomo Luciano,

Professora Titular da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Maurício Gregianin Testa,

Doutor em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

RESUMO

Gestão de projetos e gestão estratégica são assuntos de grande relevância no ambiente corporativo, apesar de normalmente serem tratados isoladamente nas organizações. Entretanto, para Westphal et al. (2008), uma das formas de ligação entre gestão de projetos e estratégia ocorre pela maturidade em gestão de projetos cuja obtenção exige uma série de ações que podem ser caracterizadas como fatores críticos (Rabechini Jr. & Pessoa, 2005). Outra forma de buscar essa ligação é pelo conceito de mapa estratégico que, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 10) "representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia". Neste estudo objetiva-se avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, proposto por Silva Jr. e Luciano (2010). Para tanto, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa e natureza exploratória em uma instituição financeira de grande porte, onde foram aplicados três roteiros de entrevistas a nove profissionais, sendo três dirigentes, três gerentes de projetos e três gerentes funcionais. Foi também criado um padrão de representação gráfica referente às situações possíveis de aplicabilidade dos objetivos estratégicos do mapa proposto no caso em estudo. Como resultado, verificou-se uma importante contribuição acadêmica para a vaga e escassa literatura sobre

a relação entre gestão de projetos e estratégia organizacional, além da identificação de possibilidades de melhorias para a organização, impossíveis de ser percebidas de outra forma.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Maturidade. Estratégia. Mapas estratégicos.

APPLICABILITY OF A STRATEGIC MAP UNDER THE PERSPECTIVE OF CRITICAL FACTORS FOR PROJECT MANAGEMENT MATURITY AT A LARGE FINANCIAL INSTITUTION

ABSTRACT

Project Management and Strategic Management are two subjects with high importance in the corporate environment, although they are usually treated separately in organizations. However, for Westphal et al. (2008) one of the ways to link project management and strategy is through project management maturity, and to achieve this maturity requires a series of actions that can be characterized as critical factors (Rabechini Jr. & Pessoa, 2005). Other way to obtain this link is through the strategic map concept that, according with Kaplan and Norton (2004, p.10), "represents the lost link between the strategy formulation and the execution". Through this study aims to evaluate the applicability of a strategic map considering the critical factors perspective to the project management maturity, proposed by Silva Jr. e Luciano (2010). For reach it, it was realized a qualitative and exploratory approach case study in a large enterprise financial company, where were applied three interviews guides to nine different professionals – considering three managers, three project managers and three functional managers. It was created a graphical representation standard regarding the possible situations for the strategic objectives applicability of the proposed map in case study. As a result, it was verified an important academic contribution to the limited literature about the relationship between project management and organizational strategy, and it was identified possibilities for

improvements to the organization, impossible to be recognized using other way.

Key words: Project management. Maturity. Strategy. Strategic maps.

1 INTRODUÇÃO

Gestão de projetos é um assunto cada vez mais em pauta no ambiente corporativo. Muitas empresas têm investido tempo e dinheiro na busca da construção de metodologias voltadas para este fim, considerando desde a capacitação de funcionários até complexos sistemas de informação específicos para esta atividade. Entretanto Srivannaboon e Milosevic (2006) alertam que a gestão de projetos não deve ser tratada como uma atividade isolada, sendo necessária às empresas a busca da garantia de que seus projetos estejam plenamente em sintonia com suas estratégias, o que nem sempre ocorre em função de nem todas as organizações obterem êxito na busca da relação entre projetos e estratégia (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007; Maccari, Santos, Batista, Tocura & Gutierrez, 2009). Conforme Van Den Broecke, De Hertogh e Vereecke (2005), o que parece existir é um paradoxo entre o desejo das organizações por esta relação e as ações concretas que elas realizam nesse sentido, uma vez que, curiosamente, embora aleguem que os projetos se caracterizam como bases para a estratégia organizacional, a gestão de projetos raramente é vista como uma função estratégica (Cleland, 1999). Essa situação pode ter relação com a afirmação de Kerzner (2006), ao dizer que, tradicionalmente, as empresas dão grande ênfase à formulação da estratégia e pouca importância a sua implementação.

Em termos de estudos referentes ao assunto, 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 de sua implementação no ambiente empresarial, tampouco sobre como se traduz a estratégia em termos de gestão de projetos (Aubry et al., 2007). Na mesma linha, Srivannaboon e Milosevic (2006) dizem que as pesquisas sobre a relação

entre gestão de projetos e estratégia organizacional é recente e que a literatura existente é muito vaga e escassa, não explica efetivamente como isso ocorre, gerando uma necessidade de mais investigação nesta área.

Entretanto, conforme Brock, Hendricks, Linnel e Smith (2003), uma forma de lidar com essa questão é a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional. Nesse sentido, Schreiber et al. (2002) afirmam que as iniciativas estratégicas, em ferramentas como o BSC, são as ações que uma organização pretende realizar para alcançar seus objetivos estratégicos, e isso acontece principalmente pela utilização de projetos. No entanto os próprios criadores do BSC, Kaplan e Norton (2004), desenvolveram posteriormente outra ferramenta estratégica denominada "mapa estratégico". Os autores explicam que o mapa estratégico é uma evolução do BSC e tem como objetivo descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir de seus ativos intangíveis. Eles afirmam que "o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia." (Kaplan & Norton, 2004, p. 10)

Por outro lado, Westphal et al. (2008) citam que um forte elo entre a estratégia e a gestão de projetos ocorre pela maturidade em gestão de projetos, o que também é evidenciado por Rabechini Jr. e Pessoa (2005), ao afirmarem que investir na adoção de maturidade em gestão de projetos caracteriza-se, na verdade, como uma preocupação estratégica para as organizações. No entanto Ibbs e Kwak (2000) ressaltam que alguns trabalhos sobre maturidade em gestão 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 gestão de projetos.

Em termos de obtenção de maturidade em gestão de projetos, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que esse processo leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo o desenvolvimento de competências em várias instâncias, que podem ser caracterizadas como fatores críticos. Nesse sentido, Silva Jr., Luciano, Oliveira e Oliveira (2008) identificaram fatores críticos

fortemente relacionados à maturidade organizacional em gestão de projetos, tais como a cultura e a estrutura organizacional, o patrocínio dos níveis estratégico e tático, além da importância do relacionamento e da comunicação entre as pessoas, dentre outros. Já Maccari et al. (2009) verificaram a necessidade de uma gestão de projetos mais efetiva no que diz respeito aos itens comunicação, prazo, priorização e escopo dos projetos, além de constatarem que a cultura em gestão de projetos é normalmente deficiente e tratada como não prioritária.

Em um estudo mais recente, considerando tanto o conceito de mapa estratégico quanto a maturidade em gestão de projetos, com foco nos fatores críticos para sua obtenção, Silva Jr. e Luciano (2010) propuseram um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

A partir dos assuntos e dos estudos anteriormente citados, originou-se o problema a ser respondido nesta pesquisa: como avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos? Assim, objetiva-se nesta pesquisa chegar à resposta dessa questão e, para tanto, este estudo foi organizado nas seguintes seções:

- a) Revisão bibliográfica: estudo de gestão de projetos, modelos de maturidade em gestão de projetos, fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e mapas estratégicos;
- b) Método de pesquisa: classificação do tipo de pesquisa, abordagem da validação com especialistas, forma de coleta e análise dos dados e obtenção dos resultados;
- c) Apresentação dos resultados: análise individual dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico;
- d) Conclusões e considerações finais: conclusões a partir dos resultados obtidos, cruzando-os com o objetivo proposto, limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros;
- e) Lista de referências: apresentação das referências utilizadas no texto.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica desta pesquisa contempla a gestão de projetos, os modelos e os fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, além dos mapas estratégicos.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Conforme o *Project Management Institute* (PMI, 2009, p. 5), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” A gestão de projetos, por sua vez, pode ser entendida como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender a seus requisitos (PMI, 2009). No que tange aos fatores determinantes para o alcance de resultados excelentes ou fracos em gestão de projetos, Kerzner (2006) destaca a existência ou não de um plano de carreira para os gerentes de projeto, além da necessidade de sistemas de gestão de projetos específicos para esse fim. O autor ressalta também que, nesses momentos, muitas organizações enxergam os benefícios de desenvolver e implementar um escritório de gestão de projetos – mais conhecido como *Project Management Office* (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.

Outro ponto a ser analisado na gestão de projetos diz respeito à criação de um portfólio de projetos, que 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, 2009). 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 com que seja necessária alguma forma de processo de gerenciamento de portfólio. Além disso, é imprescindível o envolvimento da alta administração, basicamente a

responsável não só pela definição e comunicação clara das metas e dos objetivos do portfólio, como também de critérios e condições para a seleção dos projetos que o integrarão.

Na próxima seção serão abordados os modelos de maturidade em gestão de projetos.

2.2 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Esta seção da revisão bibliográfica abordará três modelos de maturidade específicos para gestão de projetos: *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), *Project Management Maturity Model* (PMMM) e Modelo de Maturidade em Gestão de projetos (MMGP). Além desses três modelos, será abordado um processo do *framework* para medição de maturidade de processos de tecnologia da informação *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), denominado PO10, que trata especificamente da medição da maturidade em gestão de projetos.

2.2.1 OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*

A proposta do modelo OPM3 é prover um *framework* para as empresas entenderem a gestão dos projetos organizacionais e medirem sua maturidade nesse aspecto, mediante um conjunto de melhores práticas que possibilitam um reexame da busca organizacional por objetivos estratégicos (*Project Management Institute* [PMI], 2008). Considerando os cinco grupos de processos de gestão de projetos – iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento – definidos pelo guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2009), que é a principal referência na área de gestão de projetos, os estágios a serem ultrapassados para obter-se o melhoramento dos processos, do mais básico para o mais avançado, são os seguintes (PMI, 2008): padronização, medição, controle e melhoria contínua.

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 dos projetos às estratégias corporativas. Nesse âmbito, podem ser consideradas como falhas o alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto, as falhas na comunicação de mudanças nas metas corporativas, a falta de fundos financeiros, a desvalorização da gestão 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 (Santos, 2003).

2.2.2 PMMM - Project Management Maturity Model

O modelo PMMM, de Harold Kerzner, sugere cinco níveis para que uma empresa alcance a excelência em gestão de projetos. Cada um deles representa um grau diferente de maturidade, conforme demonstrado a seguir (Kerzner, 2006):

- a) Nível 1 – linguagem comum – em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico sobre gestão de projetos;
- b) Nível 2 – processos comuns – refere-se ao reconhecimento pela organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos;
- c) Nível 3 – metodologia única – quando a organização reconhece a possibilidade de combinar várias metodologias dentro de uma única;
- d) Nível 4 – *benchmarking* – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gestão de projetos desenvolvidas por uma organização com outras;
- e) Nível 5 – melhoria contínua – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (*benchmarking*), visando ao melhoramento contínuo.

Em relação à importância do *benchmarking* para a maturidade em gestão de projetos, ressaltada nos níveis quatro e cinco do modelo PMMM, Silva Jr. et al. (2008) concordam nesse aspecto, salientando a importância do uso de escalas de maturidade em gestão de projetos nas organizações, de forma a se identificar ações visando à melhoria contínua dos processos específicos para essa atividade, sugerindo, dentre essas ações, a utilização de avaliações por *benchmarking*.

2.2.3 MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos

O MMGP, Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (Prado, 2004), trata das seguintes dimensões da maturidade: conhecimentos de gerenciamento (de projetos e de outras práticas gerais), uso prático de metodologias, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com os negócios da organização.

O MMGP ressalta que os dados de execução de projetos, as lições aprendidas e a avaliação do alcance dos objetivos do projeto devem ser coletados e armazenados em um banco de dados. Ao mesmo tempo, os gerentes devem aperfeiçoar-se ainda mais em aspectos críticos da gestão, como na questão dos relacionamentos humanos, por exemplo. Dessa forma, o fluxo de informações é melhorado e os projetos tendem a ser executados com maior nível de sucesso.

Conforme Prado (2004), o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gestão de projetos (PMO) 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.

2.2.4 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology

O COBIT – uma publicação do *IT Governance Institute* (ITGI) – é um *framework* que busca obter níveis de maturidade para os processos estratégicos de tecnologia da informação (TI). Na verdade, o COBIT não é um *framework*

específico para maturidade em gestão de projetos, porém apresenta um processo denominado PO10, que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos. Em relação aos objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gestão de projetos (ITGI, 2007):

- uso de *frameworks* de gestão de programas e de projetos, compondo um portfólio;
- disponibilidade de recursos para projetos, com atenção à definição de orçamentos específicos para esse fim;
- definição das responsabilidades e relações entre os membros da equipe de um projeto, com foco no gerente de projetos, além de propiciar os mecanismos necessários;
- apoio dos níveis hierárquicos superiores, definindo responsabilidades aos patrocinadores de projetos e salientando a importância da criação de um escritório de projetos;
- obtenção do compromisso e da participação dos *stakeholders* afetados pelo projeto durante sua definição e execução.

Na próxima seção deste estudo serão abordados os fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

2.3 FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Em um estudo realizado a partir da estrutura dos modelos de maturidade em gestão de projetos OPM3, PMMM e MMGP, além do processo PO10 do COBIT, todos abordados na revisão bibliográfica deste estudo, Silva Jr. e Luciano (2010) detectaram 13 fatores críticos para obtenção da maturidade em gestão de projetos:

- envolver os *stakeholders* organizacionais, visando ao atendimento de suas necessidades;
- fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gestão de projetos;
- gerir efetivamente os recursos disponíveis;

- atender aos objetivos definidos para o projeto;
- possuir sistema informatizado para gestão de projetos;
- criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder;
- incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (metodologias/ treinamentos/ certificações);
- criar metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio;
- dar autonomia ao gerente de projetos;
- usar efetivamente as metodologias definidas;
- buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos;
- obter patrocínio efetivo aos projetos;
- possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos.

Após a relação dos fatores críticos identificados para obtenção da maturidade em gestão de projetos, na próxima seção será abordado o conceito de mapas estratégicos.

2.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Em 1990 David Norton, *Chief Executive Officer* (CEO) do *Nolan Norton Institute*, liderou um estudo que teve como consultor acadêmico Robert Kaplan, cujo objetivo era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1997). O estudo originou-se pela convicção de que as abordagens de medição de desempenho até então existentes estavam tornando-se obsoletas, uma vez que se apoiavam, principalmente, em medidas meramente contábeis e financeiras. Como resultado desse estudo, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), que, em termos de estrutura, é composto por quatro diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas, por sua vez, possuem objetivos estratégicos específicos, para cujo alcance se devem definir iniciativas, que devem ser implementadas para cada um deles.

Já o conceito de mapa estratégico foi criado pelos próprios autores do BSC, com base no uso deste modelo em mais de 300 organizações, ao longo de mais de 12 anos. Dessa forma, o mapa estratégico caracteriza-se como uma

evolução do BSC, tendo como objetivo descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir de seus ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004). Um exemplo de mapa estratégico pode ser verificado na Figura 1.

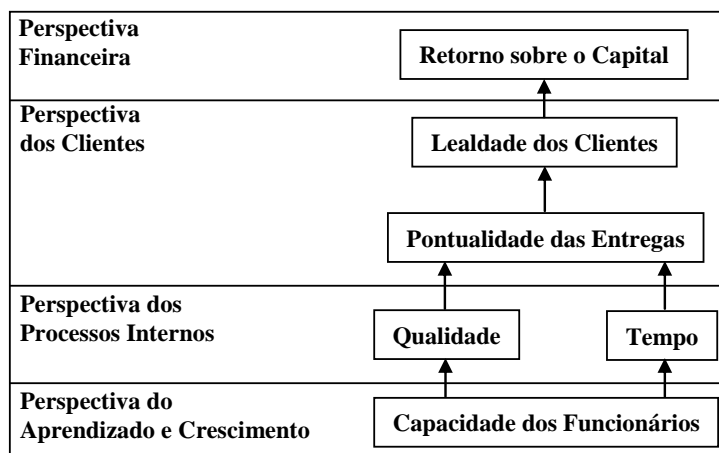


Figura 1: Exemplo de mapa estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A partir das quatro perspectivas originais do BSC, citadas anteriormente, bem como de seus respectivos objetivos estratégicos, o conceito de mapa estratégico sugere a criação de relações de causa e efeito entre esses objetivos. Tomando a Figura 1 como exemplo, as caixas representam os objetivos estratégicos em suas respectivas perspectivas, enquanto as setas representam as relações de causa e efeito entre esses objetivos.

Em outras palavras, o mapa estratégico, ajustado à estratégia organizacional, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que devem exercer o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos clientes e comunidades, proporcionando, dessa forma, retorno financeiro aos acionistas e fazendo, assim, que a organização crie valor (Kaplan & Norton, 2004). Nota-se, então, que a estrutura de um mapa estratégico, sob a ótica dos próprios criadores da ferramenta, obedece à estrutura do BSC, contemplando suas quatro perspectivas originais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na próxima seção deste estudo será abordada uma proposta de mapa estratégico, porém sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

2.4.1 Mapa estratégico sob a perspectiva da maturidade em gestão de projetos

A partir da identificação de fatores críticos para a obtenção da maturidade em gestão de projetos (Seção 2.3), Silva Jr. e Luciano (2010) propuseram um mapa estratégico sob esta perspectiva. Para tanto, os autores distribuíram os fatores críticos identificados nas quatro perspectivas originais do modelo BSC, respeitando as características de cada uma, obtendo como resultado o mapa estratégico da Figura 2, a seguir.

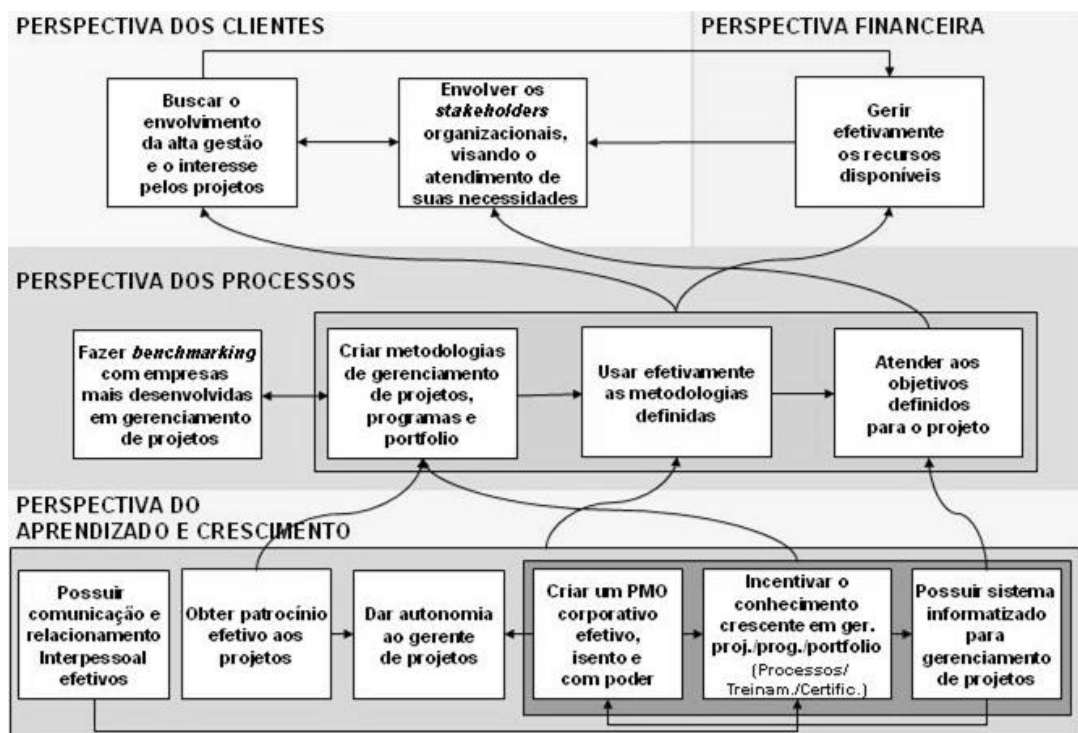


Figura 2: Mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos

Fonte: Silva Jr. e Luciano (2010)

Nesse contexto, os fatores críticos ficaram caracterizados como objetivos estratégicos no mapa estratégico proposto. É interessante ressaltar que as relações de causa e efeito demonstradas no mapa estratégico foram realizadas por especialistas em gestão estratégica e gestão de projetos, bem como todos os fatores críticos/objetivos estratégicos foram validados em termos de nomenclatura, relevância e distribuição deles dentro das quatro perspectivas originais do BSC.

Na próxima seção será detalhado o método de pesquisa utilizado neste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, que deve ser aplicada quando o objetivo é examinar um problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido anteriormente abordado ([Sampieri, Collado & Lucio, 1991](#)). Os dados coletados são qualitativos, uma vez que se busca uma opinião e sua respectiva justificativa sobre o problema da pesquisa. A abordagem qualitativa também é especialmente útil em situações que envolvem o aperfeiçoamento de novas ideias, o que é aderente à proposta deste estudo.

Esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso. Hoppen, Lapointe e Moreau (1997) destacam 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. Segundo Yin (2005), a estratégia de estudo de caso também é preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são propostas, 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, o que é caracterizado nesta pesquisa.

Inicialmente, tendo os pesquisadores como referência o mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, abordado na Seção 2.4.1 desta pesquisa, surgiu o questionamento de que forma seria possível avaliar a aplicabilidade desse mapa estratégico em uma empresa de grande porte que

tivesse projetos sendo executados sob sua responsabilidade. Após um período de análise de organizações com esse perfil, os pesquisadores optaram por uma instituição financeira brasileira de grande porte, mais precisamente por uma empresa integrante de um sistema composto por mais de 120 cooperativas de crédito e mais de mil pontos de atendimento em 11 estados brasileiros, contando com mais de um milhão e setecentos mil associados e mais de dez mil colaboradores. Reforçou essa escolha a afirmação de Maccari et al. (2009) de que os bancos brasileiros com uma grande quantidade de clientes em vários segmentos (varejo, pequenas e médias empresas, *private*, poder público etc.), que é o caso da instituição em estudo nesta pesquisa, apresentam uma série de problemas no que se refere à gestão de projetos e podem buscar resultados ainda melhores a partir da excelência na gestão de projetos.

A escolha por essa empresa também se deu, além do porte do sistema a que atende, principalmente pelo fato de ela ser a responsável pela definição e controle das metodologias e processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos para todo o sistema, abordagens essenciais e totalmente aderentes ao que se objetiva nesta pesquisa. Além disso, ela é responsável pela representação institucional e atendimento às demandas jurídico-normativas, tecnológicas, de políticas corporativas e de gestão de pessoas de todo o sistema que integra. Dessa forma, tornou-se mais apropriado ao que se objetivou nesta pesquisa o estudo de caso único, visto que, conforme Yin (2005), o caso em estudo representa uma situação rara e reveladora, na medida em que permitiu aos pesquisadores a observação direta de um fenômeno que não é facilmente acessível à ciência, dada a criticidade da natureza dos dados qualitativos coletados, o que foi possível também graças ao acesso privilegiado dos pesquisadores ao caso em estudo. Além disso, o estudo de caso poderia servir de caso-piloto e introdução para uma investigação posterior mais abrangente, utilizando casos múltiplos que tenham como base o desenvolvimento deste primeiro estudo, em função do contexto propício citado.

Dando continuidade aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, foram elaborados inicialmente três roteiros para entrevistas individuais semiestruturadas, validados por seis especialistas, três da área de gestão de

projetos e três da área de gestão estratégica. Esses roteiros foram direcionados a três perfis distintos de entrevistados, conforme demonstrado a seguir:

- Perfil 1: Gerentes de Projetos (três entrevistados, denominados GP1, GP2 e GP3);
- Perfil 2: Dirigentes (três entrevistados, denominados DI1, DI2 e DI3);
- Perfil 3: Gestores Funcionais (três entrevistados, denominados GF1, GF2 e GF3).

Vale ressaltar que na Seção 4 deste estudo pode haver ocorrências citando “Coordenadores de Projetos”. Nesses casos, para fins de entendimento, essa citação equivale ao perfil “Gerentes de Projetos”, não havendo distinção entre os dois perfis no escopo desta pesquisa.

Conforme demonstrado acima, foram realizadas nove entrevistas ao todo. O processo de solicitação de participação dos entrevistados ocorreu por contato telefônico e/ou por e-mail, em que se explicaram o objetivo e o escopo da entrevista, conforme o tipo de profissional contatado. Os pesquisadores ofereceram-se para ir ao encontro dos profissionais, onde lhes fosse mais conveniente, solicitando-lhes a disponibilidade de horário e informando que a entrevista levaria aproximadamente 30 minutos.

As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos respondentes, e as transcrições submetidas à técnica de análise de conteúdo do tipo avaliação em que, da mesma forma que a do tipo temática, desmembra-se o texto em unidades de significação, permitindo que se identifiquem novos temas a partir deste desmembramento (Bardin, 1995).

A análise foi realizada para cada um dos 13 fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos constantes no mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos (Seção 2.4.1), que serviu de base para esta pesquisa. Cada fator crítico foi analisado individualmente, buscando-se atribuir a cada um deles 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 individuais dos 13 fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção do estudo, serão demonstradas as análises individuais de cada um dos 13 fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos identificados a partir do mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010) (Seção 2.4.1). Buscou-se verificar, para cada um deles, se é caracterizado no caso em estudo, ou, em caso negativo, se possui ou não indícios de aplicabilidade. Além disso, serão apresentados os critérios utilizados para obtenção do resultado final da avaliação da aplicabilidade do referido mapa no caso em estudo desta pesquisa.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

a) **Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando ao atendimento de suas necessidades**

Por tratar-se de um assunto totalmente vinculado à estratégia organizacional, a opinião sobre este fator crítico foi encaminhada aos dirigentes da organização. Dessa forma, dentre as três opiniões, duas foram no sentido de existência do fator crítico, de forma convicta. 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 essa opinião não invalida a existência do fator crítico, apenas reforça sua criticidade dentro da organização. Dessa forma, verificou-se, pela análise, que esse fator crítico é caracterizado no caso em estudo.

b) 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. Ao serem questionados mais diretamente nesse sentido, os entrevistados afirmaram não saber a resposta. Porém vale destacar algumas das opiniões pessoais em relação à comparação da empresa a outras organizações, em termos de gerenciamento de projetos. Nesse sentido, os posicionamentos abordaram aspectos distintos, conforme o entrevistado GP1, que considera que a empresa parece não estar seguindo o caminho mundial de tendência. Já o entrevistado GP2 enfatizou que a empresa possui um portfólio muito grande. Por isso, ela destoa um pouco do mercado, que tenta trabalhar com projetos mais estratégicos. 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.*"

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.

c) Gerir efetivamente os recursos disponíveis

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

Com base nas opiniões dos entrevistados, verificou-se que este fator crítico não foi caracterizado no estudo de caso, não havendo indícios de aplicabilidade.

d) Atender aos objetivos definidos para o projeto

Dos seis entrevistados abordados, gestores funcionais e gerentes de projetos, quatro citaram que não existe avaliação formal nesse sentido, caracterizando o processo como falho. Algumas opiniões foram bastante enfáticas, como o entrevistado GF1, que afirmou que *“os executivos provavelmente não conseguem saber se as iniciativas que estão sendo executadas realizaram o que foi inicialmente previsto”*. Como formas de solução, o entrevistado GP1 tenta fazer com que a equipe do projeto foque sempre o usuário final, enquanto o entrevistado GP2 diz que tenta resolver esta questão pelo aceite do próprio solicitante, após a entrega dos resultados do projeto.

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. Dessa forma, enquadra-se este fator crítico como não caracterizado no estudo de caso, porém com indícios de aplicabilidade.

e) Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos

Este fator crítico também diz respeito diretamente às atividades dos gerentes de projetos, por isso foi direcionada somente para esse perfil de entrevistados. Chamou a atenção que os três entrevistados enfatizaram que existe um novo sistema de gestão de projetos sendo desenvolvido, porém ainda não em uso em função de a organização não dar muita atenção a essa questão, faltar interesse por parte dos coordenadores de projetos quanto ao uso, além de o custo de uso ser elevado em termos de cultura e maturidade. Em função disso, os entrevistados GP2 e GP3 ressaltaram que utilizam documentos e planilhas, de uma forma bastante manual e reativa. Sendo assim, apesar dos problemas levantados, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

f) 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. Exemplo disso é o entrevistado DI3, para quem *“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". O entrevistado GP2 afirmou que "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".

Considerando a certeza da importância de um PMO, de uma forma tão enfatizada, aliada ao fato de a organização ainda não possuir essa estrutura, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém possui indícios de aplicabilidade.

g) Incentivar o conhecimento crescente em gerência de projetos/ programas/ portfólio (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. Merece 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 que *"as soluções utilizadas são muito caseiras, uma vez que o mercado tem muito a oxigenar a empresa, as nossas ideias, os nossos pensamentos"*. Nos demais perfis, foram citadas questões positivas a esse respeito, como o auxílio no pagamento de cursos de especialização na área, apesar de a empresa não dar ênfase ao uso desse conhecimento, muitas vezes até impedindo-o por questões culturais.

Dessa forma, verificou-se que existem poucas e tímidas iniciativas inerentes a esse fator crítico, 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.

h) Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio

Chamou a atenção nas respostas que nenhum dos seis entrevistados, gestores funcionais e gerentes de projetos, referiu-se à metodologia para programas, visto que a pergunta se referia explicitamente a isso. Em relação ao portfólio, 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. Quanto à metodologia para gerenciamento de projetos, foi unanimidade entre os entrevistados sua importância, definida como fundamental no sentido de nortear a cultura e as estratégias organizacionais. No entanto algumas ressalvas foram citadas, como o exemplo do entrevistado GP2, que 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 portfólio. Sendo assim, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

i) Dar autonomia ao gerente de projetos

Com exceção do entrevistado DI2, que considera a autonomia dos coordenadores de projetos suficiente, apesar de achar que deva estar conjugada com capacidade, domínio e senioridade, os demais entrevistados ponderam que a autonomia dos coordenadores de projetos poderia ser reavaliada. Verificou-se que a autonomia depende 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 do coordenador de projetos está ligada, na realidade, ao cargo que ele ocupa dentro da organização”*. Já o entrevistado GP1 citou que *“a palavra coordenador ou gerente de projetos compete com os coordenadores ou gerentes de áreas”*. Chamou a atenção o envolvimento direto de dois dos três gestores funcionais no gerenciamento dos projetos. Nesse 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”.

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. Dessa forma, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, não havendo claros indícios de sua aplicabilidade.

j) Usar efetivamente as metodologias definidas

Os gerentes de projeto, de uma forma geral, citaram que a preocupação é muito mais com o produto a ser entregue do que com a metodologia de gestão de projetos em si, sendo ela encarada como mera burocracia, conforme cita o 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”.* Os gerentes funcionais foram unânimes quanto ao uso não efetivo da metodologia de gerenciamento de projetos. Foram destacados aspectos como uma percepção de evolução dos benefícios para aqueles projetos que a utilizam, em termos de gestão, controle de previsto x realizado, etc. No entanto, chamou a atenção a opinião do entrevistado GF3: *“Infelizmente, nos maiores projetos não se utilizou, se alegando burocratização, que o projeto tinha que ser mais volátil”.*

Conforme se pode observar, apesar de a empresa ter dedicado tempo e esforço à definição de uma metodologia para gerenciamento de projetos, percebe-se quase que um total descrédito quanto a seu uso. Dessa forma, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, bem como não apresenta indícios de aplicabilidade.

k) Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos

Dois dirigentes disseram que acompanham não só o andamento dos projetos pelas informações constantes no portal corporativo, mas também a composição do portfólio de projetos da organização. O entrevistado DI1, no entanto, afirma que *“o acompanhamento dos projetos pelos diretores, de uma*

forma geral, é deficiente". Fora essa questão, as respostas referentes à comunicação entre dirigentes e gerentes de projetos, explícita ou implicitamente, denotam uma comunicação unidirecional, 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"*. Dois gestores funcionais responderam que possuem controles paralelos à metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, seja por *templates* criados dentro das áreas, seja por reuniões periódicas com as equipes, com ou sem os documentos da metodologia. No entanto os três gerentes funcionais ressaltaram que utilizam os relatórios de progresso sugeridos pela metodologia.

Dessa forma, verificou-se um problema de envolvimento dos dirigentes nos projetos e um maior envolvimento por parte dos gerentes funcionais, o que acaba não caracterizando este fator crítico no caso em estudo, apesar de apresentar indícios de aplicabilidade.

I) Obter patrocínio efetivo aos projetos

Os três dirigentes afirmaram que exercem o papel de patrocinadores de projetos. Em termos de entendimento do papel do patrocinador de projetos, chama a atenção o entrevistado DI3, que afirma ligar para saber como está o projeto, avaliar seu andamento no portal e entrar em contato com o coordenador do projeto em caso de dúvidas. Merece destaque também a afirmação do entrevistado DI2, *"eu penso que todos os projetos principais têm como patrocinador o diretor, e nem poderia ser diferente. Tem que ser alguém de âmbito corporativo, que tenha um cargo eletivo, responsabilidade estatutária. Me parece que o sucesso da iniciativa passa por aí"*.

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. Eles reforçaram que é fundamental esse tipo de apoio, uma vez que os gerentes de projetos não têm autonomia de atuação para que os projetos sejam executados de forma adequada. Para o entrevistado GP1, *"falta para o patrocinador ele mesmo ter conhecimento do papel dele como patrocinador do projeto"*. Dessa forma, uma vez que o caso em estudo apresenta tanto casos de patrocínio efetivo quanto de total desinteresse, além do possível

desconhecimento por parte dos patrocinadores, em alguns casos, de seu real papel, enquadrando-se este fator crítico como não caracterizado no estudo de caso, porém apresentando indícios de aplicabilidade.

m) Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos

Vários entrevistados referiram-se ao portal corporativo, quando questionados a respeito da comunicação corporativa, porém de formas e opiniões muito distintas. Foram salientados aspectos positivos, conforme o 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"*. Em contrapartida, existem opiniões críticas quanto ao portal, salientando o excesso de informações, que acabam atrapalhando principalmente os novos colaboradores. Em termos de críticas ao portal, chamou a atenção a opinião do entrevistado GF2: *"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"*.

Foi salientada também a questão da grandeza da empresa, que acaba dificultando a comunicação, por mais que as ferramentas auxiliem nesse sentido. No entanto o especialista GF1 citou que, quando se fala em comunicação, não se deve deixar toda a responsabilidade em cima da empresa. Ele afirma: *"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: *"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"*.

Já quanto ao relacionamento interpessoal na organização, as opiniões foram no sentido de um bom relacionamento, muito em função da própria cultura cooperativa da empresa, com uma comunicação mais aberta e

democrática. Existem, porém, opiniões contrárias, como a do entrevistado DI2, ao afirmar que o relacionamento interpessoal precisa melhorar muito entre as empresas do sistema, bem como internamente, dentro de cada uma. Ele afirmou também que *“há um diálogo inadequado, não suficientemente harmonioso e harmônico, produtivo, entre as empresas do sistema, e isso precisa ser aprimorado”*. Outras opiniões nesse sentido foram a do entrevistado GP3, ao dizer que *“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”*, e a do entrevistado GF1, citando que *“[...] às vezes começa a ter alguns feudos. Acho que os projetos ajudam nesse sentido, fazendo a gente trabalhar numa forma mais horizontal”*.

Dessa forma, apesar da alegada cultura de cooperativismo citada em algumas respostas, verificou-se – principalmente em função de o enfoque muito forte da comunicação da organização basear-se em uma ferramenta tecnológica, que é o portal corporativo, bem como da falta de entendimento entre as empresas que compõem o sistema – que este fator crítico enquadra-se como não caracterizado no estudo de caso, não havendo indícios claros de aplicabilidade.

Na próxima seção será demonstrado o resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos no caso em estudo, bem como os critérios utilizados para que a avaliação fosse possível.

4.2 RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MAPA ESTRATÉGICO

Para que fosse possível a avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), foi necessária uma definição do padrão de representação gráfica referente às três situações possíveis definidas anteriormente no Método de Pesquisa (Seção 3), em relação aos 13 fatores críticos analisados individualmente na Seção 4.1. Dessa forma, o padrão de representação gráfica adotado foi o seguinte:

- caracterizado (C): o fator crítico permaneceu idêntico ao definido no

mapa estratégico original, proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), desenhado com borda contínua;

- aplicável (A): a borda do fator crítico ficou pontilhada, ao invés da borda contínua;

- não aplicável (N/A): o fator crítico ficou esmaecido, com borda pontilhada.

As relações de causa e efeito definidas para as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, 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, com borda pontilhada) para um fator crítico caracterizado (borda contínua), a relação de causa e efeito ficará esmaecida e pontilhada, e assim por diante. Sendo assim, respeitadas as representações expostas, o resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, ajustada ao contexto do caso em estudo, a partir das análises realizadas (Seção 4.1), ficou conforme demonstrado na Figura 3, a seguir.



Figura 3: Resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando-se preliminarmente o resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico, sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e ajustado ao contexto do caso em estudo, nota-se uma grande dificuldade de aplicabilidade dos fatores críticos propostos na instituição financeira analisada. Chama a atenção o fato de apenas um, dentre os 13 fatores críticos identificados por Silva Jr. e Luciano (2010), ser caracterizado no caso em estudo, que é “Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando ao atendimento de suas necessidades”, além de seus dois fatores críticos identificados como causa serem aplicáveis na organização. Com certeza a caracterização deste fator crítico é bastante positiva para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, o que acaba caracterizando uma vantagem para a organização.

No entanto, dos 12 fatores críticos restantes, sete foram enquadrados como aplicáveis, e outros cinco como não aplicáveis. A partir dos cinco fatores

críticos definidos como não aplicáveis, foram observadas algumas oportunidades de melhorias para a organização:

- a comunicação não deve basear-se, fundamentalmente, em uma ferramenta tecnológica;
- apesar de o posicionamento da expressiva maioria dos entrevistados parecer favorável à autonomia dos gerentes de projetos, notou-se certa tendência por parte dos gerentes funcionais de resistir a esta divisão de poder e de *status*, o que demanda da empresa um posicionamento mais concreto sobre o assunto;
- a prática de *benchmarking* poderia passar a ser utilizada, visto que se trata de uma empresa de grande porte do ramo financeiro, o que até facilita esta prática com empresas semelhantes;
- a organização deve reavaliar o esforço dedicado à criação da metodologia para gestão de projetos, visto que o benefício, da forma em que se encontra, é muito questionável;
- os problemas identificados em termos de falta de gestão efetiva dos recursos disponíveis demonstram a necessidade urgente de tratamento dessa questão, visto que envolve diretamente a relação custo x benefício advinda do gerenciamento de projetos.

Conforme citado anteriormente, dos oito fatores críticos presentes para a organização, apenas um é caracterizado no caso em estudo, sendo os sete demais apenas aplicáveis. Em função disso, obedecendo às regras das relações de causa e efeito definidas anteriormente nesta seção da pesquisa, as mesmas herdaram no máximo o fato de serem apenas aplicáveis, dada a situação dos fatores críticos aos quais estão ligadas. Levando-se em consideração esta caracterização das relações de causa e efeito, as conclusões obtidas a partir da análise dos sete fatores críticos caracterizados como aplicáveis no caso em estudo são as seguintes:

- obter patrocínio efetivo aos projetos: neste aspecto, é interessante a organização investir no esclarecimento do verdadeiro papel dos patrocinadores, além, é claro, de incentivá-los nesse sentido;
- criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder: a

importância dada pelos entrevistados foi extremamente enfática. Além do mais, o único fator crítico identificado como causa deste pelos especialistas é considerado aplicável à organização;

– incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações): as relações demonstram que um dos dois fatores críticos identificados como causa deste pelos especialistas também é aplicável, o que fortalece ainda mais as ações nesse 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 por seu uso. Além disso, o único fator crítico identificado como causa deste apresenta-se como aplicável na organização;

– criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio: é extremamente favorável sua busca no caso em estudo, pelo fato de quatro dos cinco fatores críticos identificados como causa dele serem aplicáveis;

– atender aos objetivos definidos para o projeto: apesar de existirem falhas, é favorável o fato de um dos dois fatores críticos identificados como causa deste ser considerado igualmente aplicável na organização;

– buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos: a situação é favorável em termos dos fatores críticos identificados como causa deste, quase todos tidos como aplicáveis na organização, com exceção de um muito importante, que é o uso efetivo das metodologias definidas. Por outro lado, este fator crítico possui a relação de causa mais forte de todas as relações no contexto do caso em estudo, visto que é o único que tem como causa o único fator crítico enquadrado como caracterizado dentre os 13 analisados.

A partir desta análise detalhada a respeito da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010) no caso em estudo, foi possível verificar a situação da organização a respeito dos fatores críticos avaliados, considerando suas relações de causa e efeito, fato que trouxe várias

contribuições no sentido de buscar melhorias acerca dos fatores críticos e das relações analisadas.

Na próxima seção serão demonstradas as conclusões e considerações finais para esta pesquisa.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição desta pesquisa é o fato de ela fortalecer a vaga e escassa literatura sobre a relação entre gestão de projetos e estratégia organizacional, conforme foi explicitado na introdução deste estudo (Seção 1). Para tanto, buscou-se avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, resultado de uma pesquisa anterior, de cunho teórico, em uma empresa real, por meio de um estudo de caso. Outro aspecto positivo foi a verificação, a partir da avaliação dessa aplicabilidade, de que é possível identificar possibilidades de melhorias para a organização em estudo, o que, por si só, já se caracterizou como um grande ganho propiciado por esta pesquisa, uma vez que, senão desta forma, isso jamais seria possível.

Em relação ao que se objetivou nesta pesquisa, pode-se considerar que os pesquisadores obtiveram êxito. Para tanto, foram criados três roteiros de entrevistas, validados por seis especialistas nas áreas de gestão de projetos e gestão estratégica, para serem aplicados a três dirigentes, três gestores funcionais e três gerentes de projetos do caso em estudo. As entrevistas foram gravadas e transcritas, para serem analisadas por meio da análise de conteúdo do tipo avaliação. Após essa análise foram criados critérios para representação gráfica da situação de cada fator crítico, visando à construção do resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010). Como consequência, respondeu-se à questão de pesquisa, que buscava saber como avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

Embora se tenham tomado os cuidados metodológicos necessários, foram identificados alguns fatores limitantes às conclusões aqui elencadas, como o fato

de tratar-se de um estudo de caso único. Embora fosse o mais adequado ao que se objetivou nesta pesquisa, esse estudo acaba não permitindo nenhuma forma de generalização dos resultados obtidos, além da limitação do número de entrevistados, apesar do cuidado em manter a paridade entre os três grupos de profissionais. Outro aspecto a ser ressaltado é uma possível subjetividade na análise, em função das percepções e experiências dos pesquisadores.

Como continuidade para esta pesquisa, sugere-se a utilização do modelo de avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico em outras organizações, até mesmo para fins de uma pesquisa de natureza quantitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo.

REFERÊNCIAS

- Aubry, M., Hobbs, B. & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brock, S., Hendricks, D., Linnel, S. & Smith, D. (2003). A balanced approach to IT project management. *Proceedings of the South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists – SAICSIT, Fourways, Johannesburg, Gauteng, South Africa.*
- Cleland D. I. (1999). *Project management strategic design and implementation* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cooke-Davies T. (2004). Project management maturity models. In: P. W. G. Morris, & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects* (pp. 1234–1264). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hoppen, N., Lapointe, L. & Moreau, E. (1997). Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, 21, Rio das Pedras, RJ, Brasil.
- Ibbs, C. W. & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43.

- ITGI – IT Governance Institute. (2007). *COBIT 4.1*. Rolling Meadows, USA, 2007. Recuperado em 28 de setembro, 2011, de <http://www.itgi.org>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (10a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Lima, A. C. C. & Ponte, V. M. R. (2006, setembro/dezembro). 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.
- Maccari, E. A., Santos, C. R., Batista, D. A., Tocura, F. H. & Gutierrez, J. (2009, janeiro/junho). Gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro. *Future Studies Research Journal*, 1(1), 132-150.
- PMI – Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model: OPM3* (2nd ed.). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Knowledge Foundation.
- PMI – Project Management Institute. (2009). *Um guia do conhecimento em gestão de projetos: guia PMBOK* (4a ed.). Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard.
- Prado, D. (2004). *Gerenciamento de programas e projetos nas organizações* (3a ed.). Belo Horizonte: INDG-Tecs.
- Rabechini Jr., R. & Pessoa, M. S. P. (2005, janeiro/abril). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(1), 34-43.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Santos, L. A. (2003). *Modelo de maturidade organizacional de gerência de projetos. OPM3 research team*. São Paulo: Alpha Quality Assurance Group.
- Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Hoog, R., Shadbolt, N., De Velde, W. V. & Wielinga, B. (2002). *Knowledge engineering and management: the*

Common KADS methodology. Massachusetts: MIT Press.

Silva Jr., S.D. & Luciano, E.M. (2010, janeiro/junho). *Proposta de Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos*. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 26-47.

Silva Jr., S.D., Luciano, E.M., Oliveira, K.C.G. & Oliveira, L.R. (2008). *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, SP, Brasil.

Srivannaboon, S. & Milosevic, D. Z. (2006). *A two-way influence between business strategy and project management*. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493-505.

Van Den Broecke, E., De Hertogh, D. & Vereecke, A. (2005). *Implementing strategy in turbulent environments: a role for program and portfolio management*. *Proceedings of Annual Conference of North America*, Toronto, Canada.

Westphal, F. K., Madkur, F. N., Rigo, C. S., Caleman Jr., R. V., Basgal, D. M. O. & Souza, J. P. (2008). *Alinhamento entre estratégia e projetos: proposição de metodologia de gerenciamento de portfólio para uma empresa de softwares*. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD)*, 25, Brasília, DF, Brasil.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookmann.