

A Elevação da Maturidade em Gestão de Projetos através da utilização dos padrões propostos pelo PMI

Rodrigo Sanches Marcon

Rogério Alves de Melo

Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE

RESUMO

Este artigo apresenta a relação entre Gestão de Projetos e a elevação da Maturidade Empresarial, em empresas orientadas à projetos ou que tenham o desenvolvimento de projetos como elemento vital para a permanência no mercado. O assunto tem importante relevância, face o aumento da utilização da terceirização de serviços de informática, principalmente os de desenvolvimento de software. Demonstra os principais conceitos de ambos os assuntos e suas inter-relações e interdependências, apresentando também o resultado de pesquisa realizada com profissionais envolvidos em projetos de desenvolvimento de sistemas que utilizaram as práticas sugeridas pelo PMI, que procurou identificar como sua utilização afeta a maturidade dos processos de desenvolvimento em empresas que atuam na implantação de sistemas informatizados. Os resultados confirmaram que a estruturação da gerência de projetos nos padrões propostos pelo PMI afeta positivamente a maturidade empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Embora a busca pela excelência empresarial e a própria Gestão de Projetos existam há longa data, estão em voga nos tempos atuais, onde a qualidade já não é mais um diferencial (é um pré-requisito) e os fatores de tempo e custo estão cada vez mais reduzidos. Por conta disso a área de conhecimento Gestão de Projetos e a profissão Gerente de Projetos, muito mais do que um mero modismo, são vitais para o pleno funcionamento da “máquina” empresarial.

Uma vez que a busca pela excelência por parte das empresas é algo vital para a permanência em um mercado cada vez mais competitivo, é fato que isto só poderá ser alcançado com o aumento do padrão de maturidade. Instintivamente percebe-se uma forte relação entre maturidade e gestão de projetos, portanto é de suma importância entender e desmistificar esta relação e as suas fronteiras. Dá-se aí, a atenção e interesse pelo assunto abordado no artigo.

Assim, é perceptível a existência de alguns questionamentos referentes ao tema. Esta pesquisa objetiva responder um destes questionamentos: “A utilização das técnicas modernas de Gestão de Projetos, segundo as melhores práticas propostas pelo Project Management Institute, contribui para o aumento do padrão de maturidade nas empresas?”.

Inicialmente serão apresentados os principais conceitos de Gestão de Projetos, segundo o padrão proposto pelo PMI® (Project Management Institute) no seu Guia do Corpo de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide), e de Maturidade em Gestão de Projetos. A apresentação dos conceitos é importante para que seja possível estabelecer a relação entre a área de conhecimento Gestão de Projetos e o aumento de Maturidade em Gestão de Projetos das empresas, quando considerada como objeto de estudo uma organização voltada ao desenvolvimento de projetos. Também será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e na tabulação dos resultados obtidos. Por fim, será demonstrada a conclusão sobre a relação entre a teoria estudada e os resultados obtidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DE PROJETOS

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de forma acentuada no mundo nos últimos anos [2]. Segundo o PMI® (Project Management Institute), existem cerca de 15 milhões de pessoas que vêem o gerenciamento de projetos como uma potencial profissão [5]. Tom Peters afirma, em seu artigo “Você é o seu Projeto”, que, nos próximos vinte anos, todo o trabalho dos executivos do planeta será desenvolvido por meio de projetos [6].

A maioria das pessoas mal informadas pode correr o risco de ver a gestão de projetos como mais uma moda gerencial, proposta por algum guru da administração moderna. Na realidade, o gerenciamento de projetos não propõe nada revolucionário ou novo. Sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental [2].

Assim, a Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto [1].

2.1.1. DEFINIÇÃO DE PROJETO

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade [6].

2.1.2. SOBRE O PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Estabelecido em 1969 e sediado na Filadélfia, Pensilvânia, EUA, o Project Management Institute é a principal associação mundial sem fins lucrativos em Gerenciamento de Projetos, atualmente com mais de 150.000 associados em todo o mundo [4].

O PMI® foi fundado em 1969 por cinco voluntários. A Comunidade da Pensilvânia emitiu as Cláusulas de Incorporação do PMI®, oficializando sua fundação. Durante aquele mesmo ano, o primeiro PMI® Seminars & Symposium aconteceu em Atlanta, Geórgia EUA, com a participação de 83 pessoas [4].

2.1.3. SOBRE O PMBOK

O PMI® também marcou presença na rede mundial da Internet e publicou o “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)”, um guia englobando todas as áreas do conhecimento que regem as regras do gerenciamento de projetos. Trata-se de um padrão globalmente reconhecido para o Gerenciamento de Projetos nos mercados de hoje.

2.1.4. CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS

Segundo o PMBOK [4] as principais características dos projetos são a temporariedade (todo projeto possui um início e um fim definidos) e a individualidade (realizar algo que não tinha sido realizado antes) do produto ou serviço a ser desenvolvido pelo projeto

A partir dessas duas principais características, pode-se descrever as demais.

- Os projetos são empreendimentos não-repetitivos,
- Possuem uma seqüência clara e lógica de eventos;
- Possuem Início, meio e fim e definidos;
- Seus objetivos são claros e definidos;
- São conduzidos por pessoas;
- Projetos utilizam recursos;
- Possuem parâmetros pré-definidos;
- Sua elaboração é progressiva.

2.1.5. ESTRUTURA DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Segundo o modelo proposto pelo PMBOK [4], uma Estrutura de Gerência de Projetos fornece uma melhor compreensão do assunto Gerência de Projetos. Basicamente, a gerência de projetos se estrutura mediante o seu Contexto e seus Processos:

- Contexto da Gerência de Projeto: Descreve o ambiente no qual o projeto opera. A equipe de gerência do projeto deve compreender este contexto amplo [4].
- Processos da Gerência de Projetos – Apresenta uma visão geral da interação entre os diversos processos de gerência de projetos [4].

2.1.5.1. CONTEXTO DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Tantos os projetos quanto a gerência de projetos se inserem num ambiente bem mais amplo do que o Projeto propriamente dito [2]. A equipe de gerência do projeto deve compreender este contexto mais amplo – a gerência das atividades diárias do projeto é necessária mas não é suficiente para o seu sucesso [5].

2.1.5.2. PROCESSOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Gerência de projetos é um esforço interativo. Uma ação, ou falta de ação numa área, usualmente afeta também outras áreas. As interações podem ser diretas e claras, ou podem ser incertas e sutis. Por exemplo, uma mudança de escopo quase sempre afeta o custo do projeto. Entretanto, ela pode ou não afetar o moral da equipe e a qualidade do produto [2].

De acordo com Heldman [2] a aplicação dos processos e princípios de Gerenciamento de Projetos permite que os executivos:

- Estabeleçam medidas de sucesso;
- Mantenham foco no cliente;
- Quantifiquem valor agregado correspondente aos custos;
- Aperfeiçoem o uso dos recursos da organização;
- Incorporem princípios de qualidade;
- Coloquem planos estratégicos em marcha;
- Assegurem a atualização da empresa às demandas do mercado.

2.1.5.2.1. PROCESSOS DOS PROJETOS

Os projetos são compostos de processos. Um processo é uma série de ações que geram um resultado. [1]. Os processos dos projetos são realizados por pessoas, e normalmente se enquadram em uma das duas categorias, conforme descrito pelo PMBOK [4]:

- Processos da gerência de projetos: se relacionam com a descrição, a organização e a conclusão do trabalho do projeto. Estes processos de são aplicáveis à maioria dos projetos, na maioria das vezes.
- Processos orientados ao produto: se relacionam com a especificação e a criação do produto ou serviço do projeto. Os processos orientados ao produto são definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação.

2.1.5.2.2. GRUPOS DE PROCESSOS

Os grupos de processos dependem, intimamente, da natureza do projeto. Um projeto é desenvolvido a partir de uma idéia, progredindo para um plano, que, por sua vez é executado e concluído. Cada processo (fase) do projeto é caracterizada pela entrega, ou finalização, de um determinado trabalho. Toda entrega deve ser tangível e de fácil identificação, como, por exemplo, um relatório confeccionado, um cronograma estabelecido ou um conjunto de atividades realizadas.

Cada fase do projeto normalmente define:

- Qual é o trabalho técnico que deve ser realizado;
- Quem dever estar envolvido.

Os Grupos de Processos propostos pelo PMBOK [4] são:

- Processos de Iniciação: é a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido.
- Processos de Planejamento: é a fase responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto, detalhando tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, interdependência entre as atividades, alocação de recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos.
- Processos de Execução: é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.
- Processos de Monitoramento e Controle: é a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o status atual do projeto com o status previsto pelo planejamento, tomando ações corretivas em caso de desvio.
- Processos de Encerramento: é a fase responsável pela avaliação da execução dos trabalhos. Através de uma auditoria interna ou externa, os documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que os erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizado).

2.1.6. ÁREAS DE CONHECIMENTO

As gestões da gerência de projetos nada mais são do que áreas de conhecimento que reúnem as práticas em gerência de projetos e os processos que as compõem. O PMBOK [4] definiu a organização destes processos em nove grandes áreas de Conhecimento:

- Gerência da Integração: consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo único;
- Gerência do Escopo: tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que a realização das atividades, seja obtida através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto;
- Gerência do Tempo: seu objetivo principal será garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado;
- Gerência do Custo: o controle de custos terá como objetivo garantir que o capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto;
- Gerência da Qualidade: o objetivo mais importante desse controle será garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos;
- Gerência de Recursos Humanos: O controle de recursos terá como objetivo fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto;
- Gerência de Comunicação: um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável;
- Gerência de Riscos: possibilitará a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time de modo a identificar e responder as potenciais forças e riscos do projeto e respostas a eles;

- Gerência de Aquisições: a Gerência de Aquisições é responsável pela obtenção de bens e serviços externos à organização executora.

2.2. MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

2.2.1. DEFINIÇÃO DE MATURIDADE

A Maturidade em Gestão de Projetos consiste no desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade [3].

É importante compreender que todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade, que precedem a excelência [3]. A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos. Empresas comprometidas com a utilização da Gestão de Projetos poderão atingir a maturidade em dois anos, enquanto uma empresa típica pode levar cerca de cinco anos [3].

Segundo Kerzner [3], os principais benefícios que as empresas adquirem quando conquistam maturidade nos processos e sistemas são os seguintes:

- o trabalho passa a ser executado com o mínimo de mudanças de escopo;
- os processos causam o menor impacto possível para o negócio principal da empresa;

2.2.2. CICLO DE VIDA DE MATURIDADE

A Maturidade em Gestão de Projetos possui algumas fases no seu ciclo de vida. Praticamente todas as empresas que alcançaram algum grau de maturidade passaram por estas fases [3]. O tempo gasto em cada fase são ditados pela cultura da organização e pela natureza do negócio da empresa [3]. Abaixo as principais características das cinco fases deste ciclo de vida, segundo Kerzner [3]:

2.2.2.1. FASE EMBRIONÁRIA

Na fase Embrionária, tanto os gerentes intermediários quanto os gerentes seniores devem reconhecer a necessidade, e os benefícios e as aplicações da Gestão de Projetos. Este reconhecimento é muito mais do que dizer às pessoas que a gestão de projetos deve ser utilizada para se alcançar os objetivos do projeto: o Gerente precisa convencer-se de que a excelência em gestão de projetos é algo capaz de melhorar a empresa a partir da base [3].

De acordo com Kerzner [3], uma vez que os executivos e gerentes entenderam que a gestão de projetos, além de “mexer” com as bases da empresa é indispensável à sua sobrevivência, o processo de maturidade ganha rapidez.

Abaixo as principais características intrínsecas à esta fase:

- Reconhecer a necessidade da Gestão de Projetos;
- Reconhecer os seus benefícios;
- Reconhecer a sua aplicabilidade;
- Reconhecer o que precisa ser feito para que a gestão de projetos aconteça e a maturidade seja elevada.

2.2.2.2. FASE DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA

Nesta fase é fundamental que os executivos identifiquem visivelmente que a gerência executiva esta apoiando a gestão de projetos.

Naturalmente, surge a seguinte pergunta: Como deve agir um executivo para convencer seus subordinados de que realmente entende o que é gestão de projetos? Segundo Kerzner [3], talvez a melhor maneira seja o executivo colocar-se como um real incentivador de projetos. Isto não iria apenas demonstrar o apoio e o desejo de chegar à maturidade em gestão de projetos, mas, igualmente, que o executivo é de fato um real conhecedor da gestão de projetos.

Abaixo as principais características intrínsecas à esta fase:

- Obter o apoio visível dos executivos;
- Fazer com que os executivos entendam a Gestão de Projetos;
- Estabelecer promotores no nível executivo;
- Dispor-se a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.

2.2.2.3. FASE DE APOIO DOS GERENTES DE ÁREA

Kerzner [3] define que, nesta fase, os gerentes não necessitam de um profundo conhecimento das ferramentas da gestão de projetos: precisam, na verdade, entender os princípios da gestão de projetos, pois eles são os responsáveis pelo pessoal que trabalha no projeto. O entendimento deste princípios é indispensável para que os gerentes de área venham apoiar ostensivamente o processo e se comprometer com ele.

Abaixo as principais características intrínsecas à esta fase:

- Obter o apoio dos gerentes de área;
- Conseguir o comprometimento dos gerentes de área;
- Proporcionar o conhecimento dos gerentes de área;
- Dispor-se a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos.

2.2.2.4. FASE DE CRESCIMENTO

Esta fase pode, na verdade, ter início tão cedo quanto a fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeira fase. Entretanto as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta [3].

Durante a fase de crescimento, os sistemas de gestão de projetos são desenvolvidos e refinados para controle e padronização. Tais sistemas refletem o comprometimento da empresa com a qualidade e o planejamento, assim como a necessidade de minimizar as mudanças ou oscilações de escopo [3]. Segundo Kerzner [3] existe uma percepção equivocada, principalmente entre jovens gerentes, de que é possível fazer o planejamento perfeito, eliminando assim a possibilidade de oscilações de escopo. Ele também observa que em empresas caracterizadas pela excelência, oscilações de escopo são esperadas e até mesmo planejadas.

O elemento conclusivo na fase de crescimento, de acordo com Kerzner [3], é a seleção de um software para o planejamento e controle dos projetos. Para tal, é importante que a escolha do software ocorra como o resultado de um processo de análise que verifique a compatibilidade do software com a metodologia de gestão de projetos da empresa. Ou seja: desenvolve-se uma metodologia e depois seleciona-se o software mais capacitado para apoiar esta metodologia.

Abaixo as principais características intrínsecas à esta fase:

- Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida;
- Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos;
- Obter o comprometimento com o planejado;
- Minimizar as oscilações de escopo;
- Definir um sistema de rastreamento do projeto.

2.2.2.5. FASE DE MATURIDADE

Segundo Kerzner [3], a maioria das empresas consegue, cedo ou tarde, superar as quatro primeiras fases. Um prazo de 12 a 24 meses seria mais do que razoável para que empresas dinâmicas cheguem a fases do crescimento. A fase de maturidade, no entanto, é a mais difícil de ser atingida. Ela exige que a empresa entenda a importância da integração de tempo e custos.

É impossível determinar um projeto apenas pela análise de sua programação. Da mesma forma, não se pode determinar o estado de um projeto apenas pelo seu custo. Custo e programação precisam estar integrados [3].

Kerzner [3] observa que a dificuldade de integrar tempo e custo em geral exige uma reformulação do sistema de contabilidade de custos para incluir indicadores de valor agregado. Além disso, faz-se necessária uma definição precisa das verbas gastas em cada atividade.

Todas as empresas dispõem de um sistema de contabilidade “vertical”, mas o que esta última fase apresenta é a necessidade de existência de um sistema de contabilidade “horizontal”, para verificar exatamente como, quando, quanto e onde o dinheiro está sendo utilizado [3]. Kerzner [3] percebe que é imensa a resistência a sistemas de contabilidade “horizontal”, especialmente nos níveis de gerência e entre os executivos, uma vez que um sistema assim permite identificar com rapidez e exatidão os gerentes que produzem estimativas precisas e aqueles que não o fazem. Já os executivos resistem a este tipo de contabilidade porque ela é capaz de demonstrar que os prazos por eles estimados eram otimistas demais e que o orçamento definido está aquém do real.

Integrar custo e programação exige o uso de indicadores de valor agregado. Na maioria das empresas isto requer uma grande mudança nos arcaicos sistemas de contabilidade de custos, o que provoca uma grande resistência à mudança pelo pessoal da contabilidade. Isto implica em aprender novos sistemas, adotar novas práticas e uma grande mudança de culturas e paradigmas [3].

O elemento final desta fase, segundo Kerzner [3], é o desenvolvimento de um programa de ensino a longo prazo, para que a empresa possa manter a posição alcançada em maturidade. Programas educacionais de longo prazo demonstram aos funcionários que a empresa está comprometida com a gestão de projetos. Os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados de “lições aprendidas”. Nas organizações maduras, a equipe de projetos tem a obrigação de preparar um arquivo de lições aprendidas na prática, que são integradas aos programas de treinamento [3].

Kerzner [3] é enfático ao afirmar que: “se não documentar as lições aprendidas, a empresa pode rapidamente regredir da maturidade para a imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem”.

Abaixo as principais características intrínsecas à esta fase:

- Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação;

- Integrar o controle de custos e da programação;
- Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos.

2.2.3. FORÇAS MOTRIZES DA MATURIDADE

Existem forças motrizes que conduzem o gerenciamento de projetos na direção certa, rumo à maturidade em gestão de projetos. Estas forças surgem a partir de problemas e oportunidades reais de negócios que precisam ser encaminhados com as melhores e mais sólidas práticas. As forças motrizes mais comuns na maturidade em gestão de projetos, segundo Kerzner [3], são:

- Projetos Estratégicos;
- Expectativas dos clientes;
- Competitividade;
- Entendimento e comprometimentos dos gerentes executivos;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Eficiência e efetividade;
- Sobrevivência no mercado.

3. METODOLOGIA

Para que a questão levantada nesta pesquisa (A utilização do modelo de processos de gestão de projetos propostos pelo PMI contribui para o aumento da maturidade das empresas?) fosse respondida de forma satisfatória, foi adotada a seguinte metodologia:

1. Elaboração de Questionários e Matrizes de Perguntas e Respostas, visando obter um panorama do estágio atual de Maturidade e do atual Grau de Utilização dos Processos do PMBOK, das empresas a serem estudadas e analisadas;
2. Entrevistas com os Gestores de Projetos das empresas escolhidas para estudo, e apresentação dos Questionários para preenchimento;
3. Tabulação e Análise Crítica dos dados obtidos;
4. Considerações finais sobre a relação da teoria estudada e das inferências obtidas nos Estudos de Caso. Demonstração da resposta a ser obtida, referente ao problema de pesquisa levantado;

3.1. QUESTIONÁRIOS

Para que as respostas acontecessem de maneira estruturada, foram desenvolvidos dois questionários com focos distintos. O primeiro possui um conjunto de perguntas que, de acordo com a teoria estudada, englobam os pontos relevantes e importantes a serem observados em uma empresa, para determinar o grau de utilização e aderência dos processos do PMBOK [4]. O segundo, de forma similar, visa obter um panorama do atual grau de maturidade o qual a empresa se encontra, segundo a classificação determinada por Kerzner [3]

Os questionários foram elaborados objetivando uma atenção e interesse especiais dos respondentes. Fatores como objetividade, simplicidade e clareza foram observados na elaboração. Os principais fatores de sucesso, tanto da Gestão de Projetos como da Maturidade em Gestão de Projetos, também foram observados.

3.1.1 ESCALA DE RESPOSTAS

Para ambos os questionários foi estabelecida a utilização da Escala Likert, como mecanismo de resposta e mensuração da pontuação obtida.

De acordo com Günther [7] a Escala Likert é mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações. Nela, pede-se ao respondente que avalie um fenômeno numa escala de, geralmente, cinco alternativas: aplica-se totalmente, aplica-se, nem sim nem não, não se aplica, definitivamente não se aplica. As afirmações podem ser auto-referentes, como por exemplo: “Eu considero importante ter uma área de lazer perto de casa”, ou hetero-referentes: “É importante para uma comunidade ter uma área de lazer” [7].

Günther [7] também menciona a importância em orientar o respondente, apresentando a temática do conjunto, informando quanto às alternativas e dando instruções concretas quanto ao preenchimento das alternativas. Ele também enfatiza a necessidade de balancear as questões e caracteriza que a possibilidade de apresentar um “ponto neutro” na escala (uma alternativa central, consistindo na frase “não sei” ou “sem opinião”) pode ser interessante quando o respondente não se sente a vontade para responder determinada questão, seja por desconhecimento ou qualquer outro fator.

Por tanto, independentemente da sua larga utilização nas ciências sociais, a escolha em adotá-la nesta pesquisa se dá, principalmente, por ela proporcionar respostas mais eficazes para questões que envolvam opiniões, o que é exatamente solicitado aos respondentes.

Foram definidas escalas para os questionários e utilizadas como padrão de resposta.

3.2. TABULAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA

A tabulação e análise dos resultados foram realizadas com a utilização de duas planilhas eletrônicas: uma para o conjunto de questões sobre Maturidade e outra para o conjunto de questões sobre Processo do PMBOK .

Nestas planilhas as respostas foram transcritas e, de acordo com a pontuação obtida, estabelecida a classificação. O questionário sobre Grau de Maturidade em Gestão de Projetos foi preparado para medir os níveis de atingimento de cada fase de maturidade. Já o questionário sobre Grau de Utilização dos Processos do PMBOK mede o quanto a empresa já aderiu aos processos.

4. RESULTADOS

4.1. EMPRESAS PESQUISADAS

O fator que norteou a escolha das empresas entrevistadas foi, justamente, a importância que a realização de Projetos ocupa nestas organizações. Em todas elas o desenvolvimento de projetos é algo vital para a permanência no mercado.

A Tabela 1, demonstrada abaixo, refere-se, ao Porte e ao Setor de Atuação das empresas entrevistadas:

Tabela 1 – Demonstração do Porte e do Setor de Atuação de cada empresa pesquisada.

Empresa	Porte	Setor de Atuação
A	Grande	Informática – Desenvolvimento de Sistemas e Prestação de Serviços
B	Grande	Informática – Fornecimento de Hardware e Prestação de Serviços
C	Médio	Informática – Fornecimento de Hardware e Prestação de Serviços
D	Grande	Indústria – Automação Comercial e Prestação de Serviços

Inicialmente, os resultados de cada questionário foram analisados separadamente. No Gráfico 1 pode-se visualizar o total de pontos atingido por cada empresa, quando medido o Grau de Utilização dos Processos Propostos pelo PMBOK. Já na Tabela 2 é apresentada a classificação destes graus de utilização, conforme critérios estabelecidos.

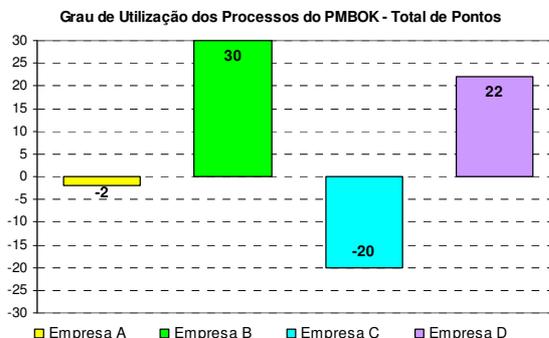


Gráfico 1 – Demonstração da medição do Grau de Utilização de Processos do PMBOK, para cada empresa.

Tabela 2 – Classificação do Grau de Utilização de Processos do PMBOK, para cada empresa.

Empresa	Classificação do Grau de Utilização
A	Utiliza Pouco os Processos
B	Utiliza Intensamente os Processos
C	Praticamente não utiliza os Processos
D	Utiliza Intensamente os Processos

Os Gráficos 2, 3, 4 e 5 apresentam a pontuação obtida em cada fase de maturidade, nas empresas A, B, C e D, respectivamente.

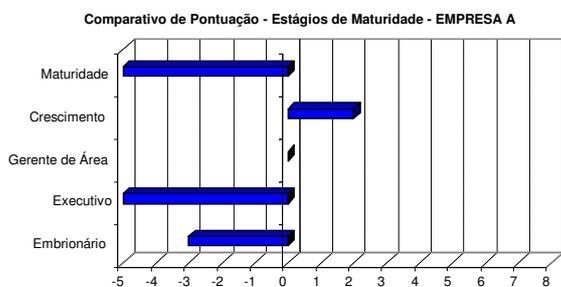


Gráfico 2 – Pontuação obtida em cada Fase de Maturidade, Empresa A

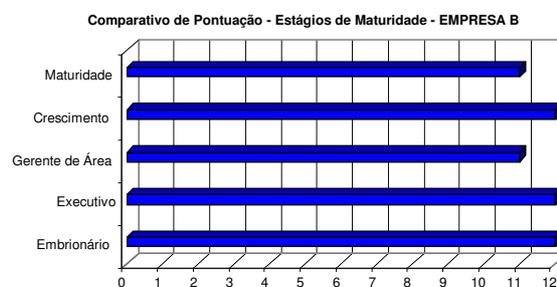


Gráfico 3 – Pontuação obtida em cada Fase de Maturidade, Empresa B

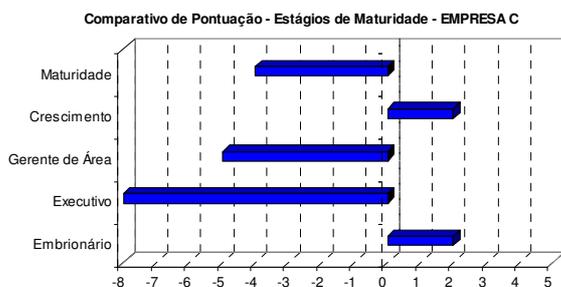


Gráfico 4 – Pontuação obtida em cada Fase de Maturidade, Empresa C

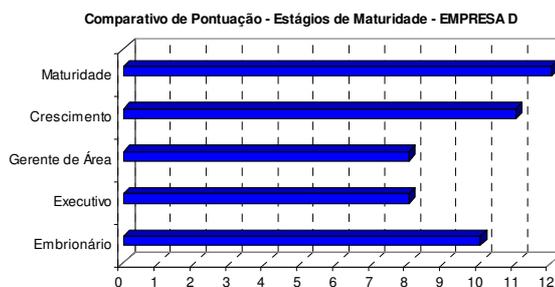


Gráfico 5 – Pontuação obtida em cada Fase de Maturidade, Empresa D

A Tabela 3, demonstrada abaixo, sintetiza o Atingimento ou Não-Atingimento de cada fase de Maturidade, para cada empresa estudada. A classificação se deu de acordo com os critérios estabelecidos.

Tabela 3 – Síntese do Atingimento de cada Fase de Maturidade

Fase de Maturidade	Empresas			
	A	B	C	D
Embrionária	NA	A	NA	A
Aceitação pela Gerência Executiva	NA	A	NA	A
Apoio dos Gerentes de Área	NA	A	NA	A
Crescimento	NA	A	NA	A
Maturidade	NA	A	NA	A

Legenda: A = Fase Atingida; NA = Fase Não-Atingida

Observando os resultados apresentados, pode-se perceber que as Empresas A e C, que demonstraram um baixo grau de utilização dos processos do PMBOK, também demonstraram baixas pontuações em todos os níveis de Maturidade em Gestão de Projetos. Em contrapartida, as Empresas B e D, que apresentaram um alto grau de utilização dos processos do PMBOK, também apresentaram altos níveis de maturidade em gestão de projetos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi o de responder se a utilização das técnicas modernas de Gestão de Projetos, segundo as melhores práticas propostas pelo Project Management Institute, contribui para o aumento do padrão de maturidade nas empresas

Os dados obtidos da pesquisa realizada através de questionários estruturados, aplicados à Gerentes de Projetos de quatro diferentes empresas, revelaram que o objetivo deste trabalho foi cumprido. Também é importante citar que, entendendo a relação entre as práticas propostas pelo PMI e a maturidade em gestão de projetos, as empresas poderão identificar pontos de melhorias nas suas metodologias de gerenciamento de projetos e estabelecer um planejamento para alcançar uma alta maturidade. Algumas constatações importantes:

- *Quanto maior o grau de utilização dos processos de gerenciamento de projetos propostos pelo PMBOK, maior o grau de atingimento dos níveis de maturidade em gestão de projetos.* Isso é evidenciado pelo resultado dos questionários, pois as empresas que obtiveram um baixo grau de utilização dos processos do PMBOK (A e C) também obtiveram baixos níveis de atingimento das fases de maturidade. O inverso também é verdadeiro (conforme demonstrado nos resultados das empresas B e D);
- *Ou seja: o grau de maturidade age em função do grau de utilização dos processos propostos pelo PMBOK.*

O trabalho possui algumas limitações. Entre elas destacam-se:

- A ausência de empresas, entre as pesquisadas, que não utilizam nenhum dos processos propostos pelo PMI,
- A necessidade de ampliação da população de pesquisa, a fim de contemplar os mais diversificados setores de atuação.

O desenvolvimento de novas pesquisas que resolvam estas limitações seria importante, para estabelecer que as conclusões obtidas podem ser generalizadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Gestão da Qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos – NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, 2000.
- [2] HELDMAN, Kim. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- [3] KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2001
- [4] PMBOK - A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. Newton Square: Project Management Institute, 2004.
- [5] VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto. Rio de Janeiro: Brasport, 2003
- [6] VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2003
- [7] GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário. Brasília: UnB – Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003