

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	OBJETIVO DO TRABALHO	5
1.2	ESTÁGIO	5
1.3	RELEVÂNCIA DO TRABALHO PARA A EMPRESA	6
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	PROJETO: CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES	10
2.2	GESTÃO DE PROJETOS	11
2.3	ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PARA PROJETOS.....	15
2.3.1	<i>Estrutura funcional</i>	17
2.3.2	<i>Estrutura projetizada</i>	19
2.3.3	<i>Estruturas matriciais</i>	20
2.4	ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS	23
2.5	MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS	28
2.5.1	<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>	29
2.5.2	<i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i>	35
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	36
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	36
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA.....	37
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUANTITATIVA	38
3.3.1	<i>Instrumentos de pesquisa e modelo de referência</i>	38
3.3.2	<i>Definição da amostra</i>	39
3.3.3	<i>Caracterização da amostra</i>	39
4	ANÁLISES E RESULTADOS.....	41
4.1	DESCRÍÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	41

4.1.1	<i>Gerenciamento de projetos na empresa.....</i>	41
4.1.2	<i>Classificação do escritório de gestão de projetos.....</i>	49
4.2	ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE PROJETOS	51
4.3	ANÁLISE DE MATURIDADE.....	56
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
4.5	SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	69
	<i>Treinamentos.....</i>	70
	<i>Metodologia de gestão de projetos</i>	71
	<i>Estruturas organizacionais.....</i>	71
	<i>Sistemas</i>	72
5	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
	ANEXOS	79

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo serão apresentadas informações sobre o trabalho, bem como sobre a experiência de estágio do aluno.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo a análise da gestão de projetos na perspectiva organizacional, entendendo as funções e tipos de escritório de gestão de projetos (*Project management Office – PMO*) e traçando o perfil de maturidade de gestão de projetos em uma empresa do setor varejista.

A partir do modelo para classificação de escritórios de gestão de projetos de Verzuh (1999), pretende-se aplicar um questionário aos funcionários relacionados à gestão de projetos, além de um questionário baseado no estudo de Kerzner (2000) sobre maturidade da gestão de projetos.

Serão discutidas as estruturas organizacionais para a gestão de projetos utilizados na empresa, além de uma análise de seu escritório de gestão de projetos, comparando as percepções de seus integrantes com as dos integrantes das demais áreas da empresa.

Após a discussão dos resultados, serão propostas sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento da gestão de projetos na empresa estudada. Com isso espera-se uma redução no período necessário à empresa para alcançar níveis superiores de maturidade em gestão de projetos.

1.2 ESTÁGIO

O estágio foi realizado entre 2009 e 2010 em uma empresa do setor varejista, sendo realizado na área de Gestão de Projetos, no segundo ano de atuação do Escritório de Gestão de Projetos da empresa. Por questões de confidencialidade, o nome da empresa em que esse trabalho foi realizado não terá seu nome ou de seus funcionários divulgados, e será referida durante o trabalho como VAREJO1.

A empresa possui presença significativa no Brasil, com um número de lojas superior a 200, com atuação em diversos Estados do Brasil. Seus produtos são divididos nos seguintes departamentos:

- *Lar*: artigos de cama, mesa e banho, utilidades domésticas;
- *Vestuário*: masculino, feminino, infantil, lingerie e calçados & acessórios;
- *Eletroeletrônicos*: televisor, máquina de lavar, secadora, aparelho de som e etc.
- *Produtos financeiros*: cartão de crédito, garantia, empréstimos, seguro, recarga de celular, cartão presente e etc.

O portfólio de projetos da empresa possui diversas características, variando entre projetos estratégicos, táticos e operacionais.

O aluno participou de um programa de estágio dessa empresa, tendo desenvolvido diversas atividades relacionadas à gestão de projetos, tais como:

- Participação no desenvolvimento da metodologia de gestão de projetos da empresa;
- Elaboração de apresentações de status gerenciais para a diretoria executiva da empresa;
- Participação no desenvolvimento de modelo de competências para gerentes de projetos;
- Participação em processo de formação do portfólio de projetos da empresa;

1.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO PARA A EMPRESA

A empresa recentemente implantou um escritório de gestão de projetos, com o intuito de organizar a gestão de seus projetos. A função inicial dessa estrutura seria o desenvolvimento de processos para a formação do portfólio de projetos e apresentação de relatórios de desempenho para a diretoria executiva. Com o sucesso dessa estrutura, suas atribuições aumentaram significativamente, com uma participação ativa na condução dos projetos da empresa além do desenvolvimento de uma metodologia para a gestão de projetos.

O aumento da maturidade em gestão de projetos passa por um planejamento estratégico para a gestão de projetos, com uma análise da situação atual da disciplina de gestão de projetos, identificação de gaps e desenvolvimento de planos de ação para sua melhoria. O presente trabalho pretende analisar a estrutura do escritório de gestão de projetos da VAREJO1, sua

percepção pelas demais áreas da empresa e avaliar a maturidade da empresa em gestão de projetos.

Os resultados dessas análises podem auxiliar a empresa na busca por um guia para melhorias na questão de gestão de projetos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de formatura está dividido em cinco capítulos.

Este primeiro capítulo está dedicado à introdução, no qual estão o escopo do trabalho e a relevância do trabalho para a empresa.

O segundo capítulo corresponde à revisão bibliográfica, que aborda conceitos sobre gestão de projetos, escritórios de gestão de projetos e maturidade em gestão de projetos.

O capítulo três apresenta a abordagem metodológica utilizada na pesquisa.

O quarto capítulo apresenta uma descrição da área de estudo, além da pesquisa de campo, com a exposição e análise dos dados levantados.

O capítulo cinco destina-se ao encerramento do trabalho, com conclusões e recomendações finais.

A Figura 1.1 apresenta a estrutura detalhada do trabalho.

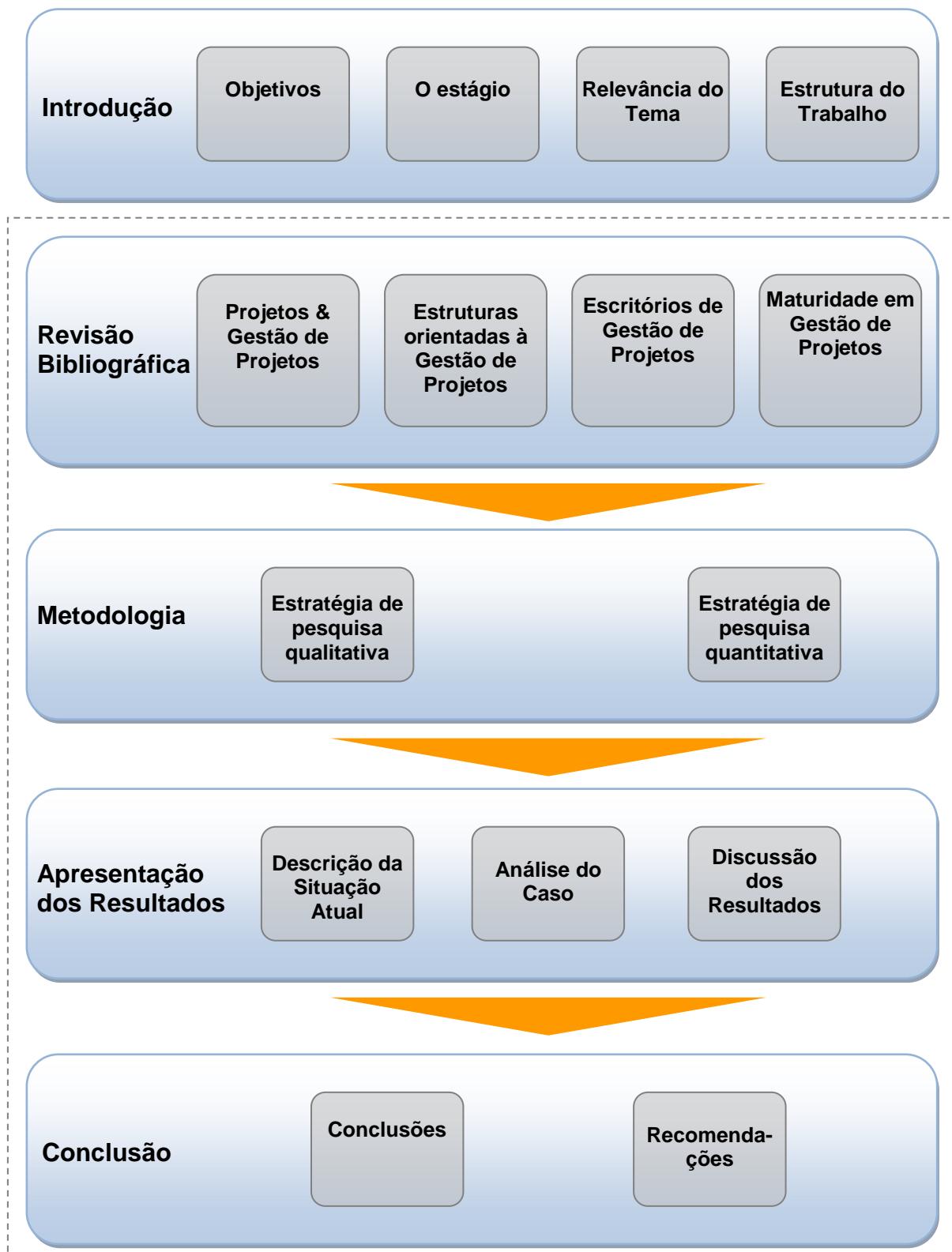


Figura 1.1 - Estrutura do Trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo serão apresentados os principais conceitos relacionados à Gestão de Projetos.

2.1 PROJETO: CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES

Diversos autores definem projetos de maneiras consistentes e congruentes.

O Project Management Institute (PMI, 2004) define projeto como:

- Empreendimento temporário, realizado de forma progressiva para entregar produto ou serviço único;
- Por serem temporários, os projetos possuem início e fim bem determinados. Isso não significa necessariamente que projetos sejam curtos.
- Por apresentarem elaboração progressiva, os projetos precisam ser cuidadosamente coordenados com o processo de definição de escopo.

Já Nicholas (1990) diz que projetos possuem um propósito, produto ou resultado único, geralmente especificado em termos de requerimentos de custo, prazo e performance. São necessárias habilidades e competências de múltiplos profissionais de diferentes funções, o que dá aos projetos a característica de cortar as linhas funcionais da organização. Outro aspecto interessante é a unicidade dos projetos. Mesmo em projetos considerados rotineiros, como a construção de uma casa, variáveis como terreno, leis de zoneamento, mercado de trabalho e serviços públicos certamente irão variar de uma construção para outra, tornando o projeto de construção único. Dessa forma, os projetos são diferentes das atividades normais de produção de uma empresa. Ainda segundo o mesmo autor, um projeto alcança seu fim quando os objetivos do mesmo são atingidos, quando se torna claro que esses objetivos nunca serão alcançados ou quando a necessidade de que os objetivos sejam atingidos não mais existir.

Outro conceito importante é o de programa e portfólio. Um grupo de projetos relacionados, com objetivos complementares, pode ser gerenciado de forma agrupada, obtendo-se benefícios e controles não garantidos quando gerenciados individualmente. Segundo o Project Management Institute (PMI, 2004), esse agrupamento é chamado de programa. Ainda segun-

do a mesma entidade, uma coleção de projetos, programas e atividades, agrupados de forma a garantir a obtenção de objetivos estratégicos das empresas, é definido como portfólio.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Apesar de o início do desenvolvimento de técnicas de gestão de projetos datar do início da década de 1950, com os projetos do Departamento de Defesa dos EUA, seu uso passou a ser difundido nas empresas e universidades somente a partir do final da década de 1980.

Segundo Meredith & Mantel (1985), a gestão de projetos provê a empresa de ferramentas que melhoram a habilidade da organização para planejar, organizar executar e controlar as atividades de forma a atingir os resultados dentro do prazo, custo e escopo previstos.

Frame (1985) diz que a gestão de projetos baseia-se em diversos princípios da administração geral, envolvendo negociação, solução de problemas, política, comunicação e liderança.

Para o Project Management Institute (PMI, 2004), a gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. A gestão de projetos é realizada através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Robert L. Kimons (PM Network, 2001) descreve alguns fatores que são críticos para o sucesso de projetos:

- Definição adequada e precisa do escopo;
- Boa definição das razões de se realizar o projeto;
- Entendimento dos riscos potenciais ao projeto;
- Bom plano de gerenciamento desses riscos;
- Mecanismo adequado para medir o desempenho do projeto durante seu desenvolvimento;
- Execução de plano de recuperação quando identificado algum desvio do realizado com relação ao planejado;
- Relatórios de desempenho periódicos adaptados aos interesses dos stakeholders do projeto;

A gestão de projetos tem como objetivo garantir o acontecimento dos fatores citados acima, realizando as atividades necessárias ao sucesso dos projetos e evitando armadilhas que podem levar ao seu fracasso.

O modelo de gestão de projetos do PMI (Project Management Institute) foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores e professores ligados ao mesmo instituto e teve inspiração nos processos desenvolvidos pela área de qualidade, sendo baseado nos conceitos do PDCA (plan-do-check-act cycle) e foi desenvolvido através de processos de planejamento, execução e controle (CARVALHO; RABECHINI, 2006).

As inter-relações desses grupos de processos podem ser vistas na Figura 2.1.

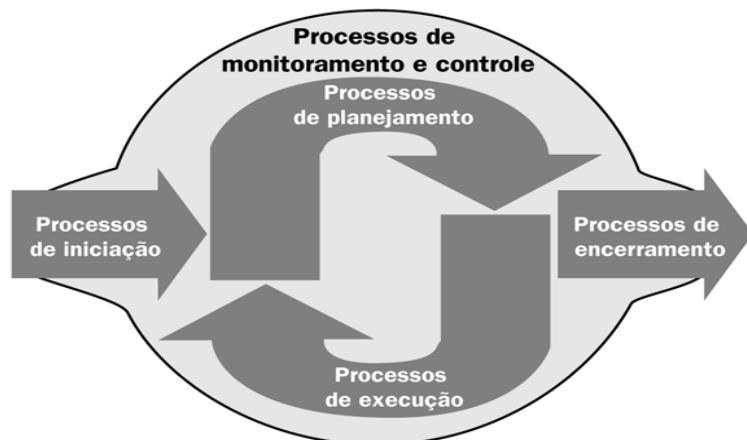


Figura 2.1: Grupo de processos de gestão de projetos (PMI, 2004)

A gestão de projetos deverá cuidar de nove áreas de conhecimento específicas, quais sejam: integração, escopo, prazos, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e suprimentos.

Dentro dos processos acima destacados, essas áreas de conhecimento estão amarradas de maneira particular, sendo necessário descrever cada grupo de processo para avaliar as interações entre eles e as áreas de conhecimento (CARVALHO; RABECHINI, 2006).

O processo de iniciação é constituído pelos processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto (PMI, 2004). São desenvolvidas descrições claras dos objetivos do projeto, justificativas da necessidade do mesmo e são declarados os recursos que a organização está disposta a investir no projeto. Se o gerente do projeto não tiver sido escolhido, ele será selecionado nessa etapa e as premissas e restrições iniciais do projeto são documentadas. Esses procedimentos referem-se à área de conhecimento denominada integração.

Quando o projeto é aprovado, inicia-se a fase de planejamento, etapa crucial para a determinação do sucesso do projeto. Por conta dessa importância, todas as áreas de conhecimento devem ser abordadas durante o planejamento do projeto.

Segundo o PMI (2004), Esses processos também identificam, definem e amadurecem o escopo do projeto, seu custo e agendam as atividades que ocorrem dentro dele, explicitando todas as entregas necessárias. À medida que forem descobertas novas informações sobre o projeto, as dependências, os requisitos, os riscos, as oportunidades, as premissas e as restrições adicionais serão identificados ou resolvidos.

Segundo Carvalho e Rabechini (2006), durante a etapa de planejamento são calculados todos os custos e deixa-se claro as saídas e os desembolsos previstos. Com a integração dessas áreas (escopo, prazos, recursos humanos e suprimentos), pode-se planejar a qualidade das entregas, além de se organizar o plano de comunicação do projeto. Para se finalizar esse processo, deve-se focar na administração dos riscos do projeto.

Após o planejamento do projeto, devem-se desenvolver os processos de execução e controle. Esses são os processos usados para terminar o trabalho definido no plano de gestão

do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gestão do projeto (PMI, 2004).

Segundo Carvalho e Rabechini (2006), as características desse grupo de processos são:

- Desenvolver as equipes do projeto;
- Realizar as licitações ou fazer chegar o material necessário ao projeto;
- Assegurar a qualidade; e
- Distribuir informações aos diversos interessados identificados no processo de planejamento;

Após a definição desses processos, pode-se realizar o processo de controle de projetos. Esse processo consiste na observação da execução do projeto, de forma a se identificar possíveis problemas no momento adequado, permitindo a tomada de ações corretivas, para se controlar a execução do projeto (PMI, 2004).

Segundo Carvalho e Rabechini (2006), nesse processo os relatórios de desempenho devem ser elaborados e analisados. As principais informações desse processo são:

- Comparação entre planejado e realizado;
- Identificação do que ainda não foi realizado;
- Desvios existentes;

O Grupo de processos de encerramento inclui os processos usados para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado para outros ou encerrar um projeto cancelado (PMI, 2004).

Em cada grupo de processos acima descritos, podem-se identificar as áreas de conhecimento que precisam ser trabalhadas. A Figura 2.2 apresenta uma visão geral dessas áreas de conhecimentos e os processos de gestão de projetos:

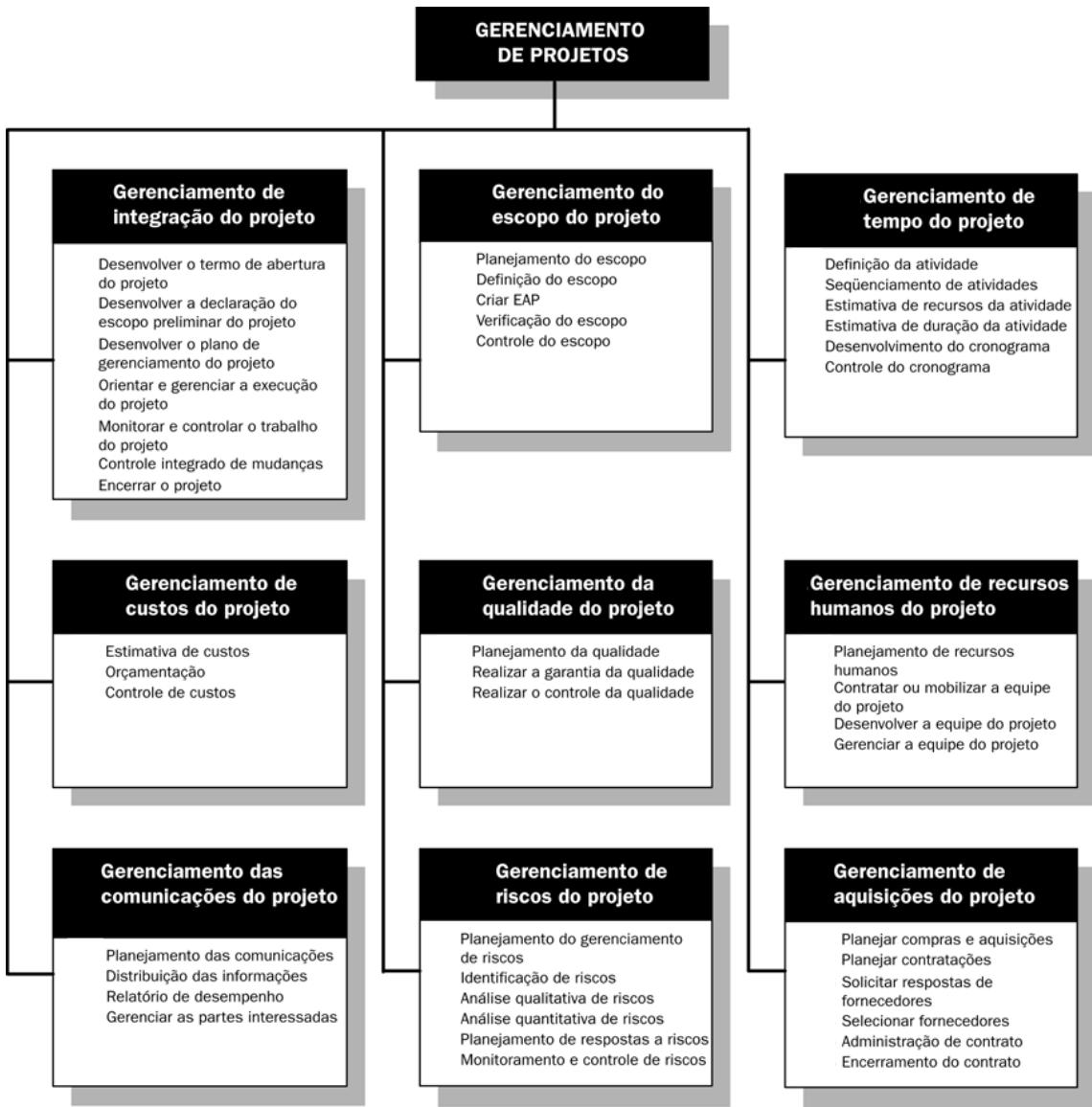


Figura 2.2: Visão geral das áreas de conhecimento em gestão de projetos e os processos de gestão de projetos (PMI,2004)

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PARA PROJETOS

O mundo de hoje é movido por projetos. Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços novos são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gestão de projetos (KERZNER, 2001).

Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. Exemplos de organizações incluem empresas, agências governamentais, instituições de saúde,

organismos internacionais, associações profissionais, entre outros. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gestão de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto (PMI, 2004).

Para o efetivo gestão de um projeto, a equipe irá executá-lo necessita estar organizada segundo uma estrutura. É esta estrutura que irá definir a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar os resultados do projeto ao cliente no prazo previsto, dentro do custo programado e segundo as características técnicas definidas inicialmente (PATAH, 2002).

Durante os últimos 30 anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente, conforme as necessidades do mercado (KERZNER, 2001)

Como alternativas à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional surgiram as estruturas projetizada e matricial, que pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte (PATAH; CARVALHO, 2002).

Segundo Kerzner (2001), existem cinco indicadores que mostram que a tradicional estrutura funcional pode não ser a mais adequada para gerenciar projetos:

- Os gerentes estão satisfeitos com as habilidades técnicas das suas equipes, mas os projetos não estão sendo executados segundo os cronogramas definidos e dentro dos custos programados.
- Existe grande compromisso na execução do projeto, mas alta variação na performance do mesmo;
- Muitos talentosos especialistas envolvidos com o projeto se sentem subutilizados;
- Grupos específicos de trabalho reclamam constantemente uns dos outros por falhas na entrega do trabalho dentro do prazo previsto;
- Projetos estão sendo executados dentro das especificações e nos prazos previstos, mas os subgrupos e os indivíduos não estão satisfeitos com os resultados;

A Figura 2.3 mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais níveis de estruturas organizacionais:

Características do projeto	Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Por projeto
			Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total	
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos	
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral	
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	

Figura 2.3: Influências da estrutura organizacional nos projetos (PMI, 2004)

2.3.1 *Estrutura funcional*

Os gerentes funcionais mantêm total controle sobre o projeto, uma vez que esse nível de estrutura coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa (CARVALHO; RABECHINI, 2006).

A Figura 2.4 apresenta um exemplo de estrutura funcional:

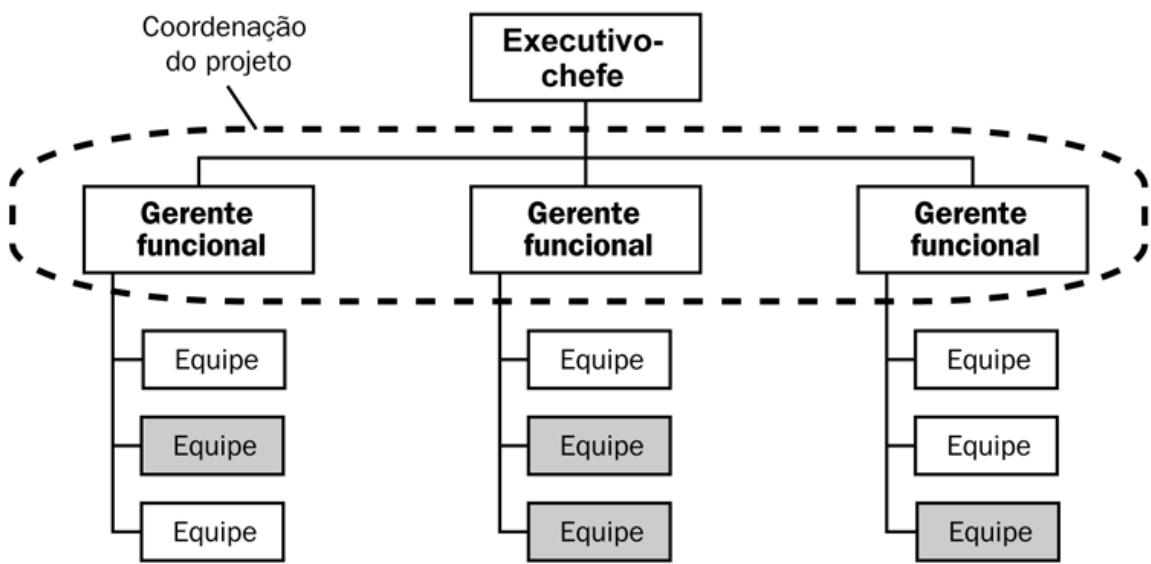


Figura 2.4: Estrutura funcional (PMI, 2004)

O Quadro 2.1 salienta as vantagens e desvantagens da estrutura funcional

Quadro 2.1- Vantagens VS Desvantagens da Estrutura Funcional

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto; ✓ Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos; ✓ Os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências; ✓ O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto; ✓ O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares; ✓ A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário específico; ✓ As respostas às necessidades dos clientes são lentas; ✓ Existe uma tendência de subestimar o projeto;

<p>deixa o projeto ou mesmo a empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional; ✓ Existe facilidade de controle do orçamento e dos custos do projeto; ✓ Possibilidade de melhor controle técnico; ✓ Flexibilidade no uso da mão-de-obra; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo; ✓ Este nível de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto; ✓ Esta estrutura não provê uma ênfase orientada a projetos necessária para acompanhar as atividades de projeto;
---	--

Fonte: Adaptado de Patah & Carvalho (2002)

2.3.2 Estrutura projetizada

A maior vantagem da estrutura projetizada, segundo Kerzner (2001), é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém autoridade completa sobre o projeto como um todo. A Figura 2.5 apresenta um exemplo de estrutura projetizada:

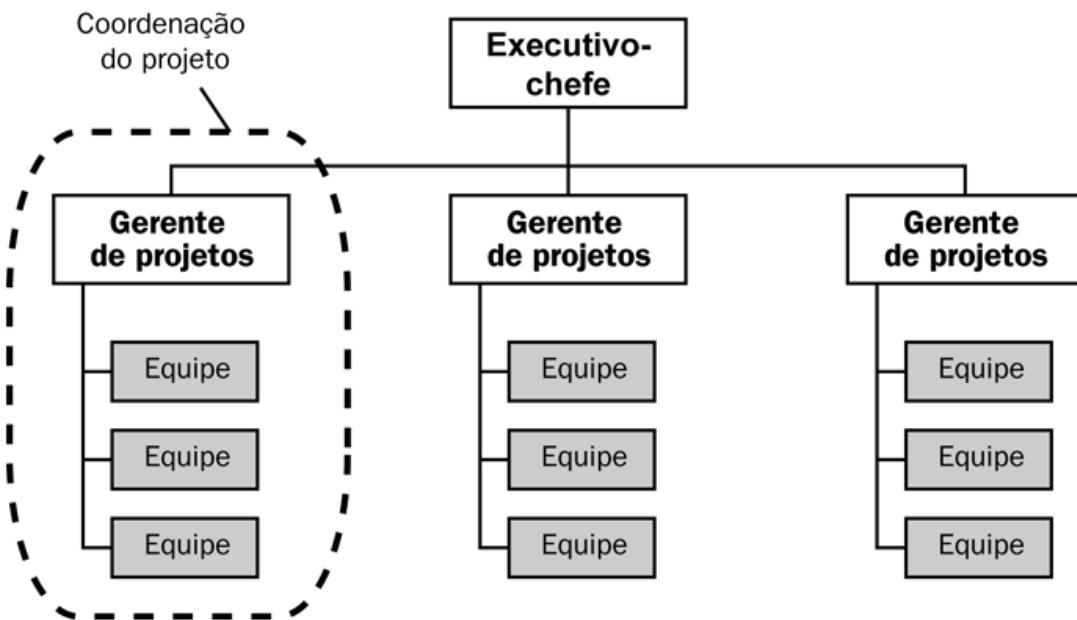


Figura 2.5: Estrutura projetizada (PMI, 2004)

O Quadro 2.2 salienta as vantagens e desvantagens da estrutura projetizada.

Quadro 2.2- Vantagens VS Desvantagens da Estrutura Projetizada

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto; ✓ Os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto; ✓ A comunicação é facilitada em comparação à estrutura funcional; ✓ Os membros do time do projeto possuem forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver alto nível de comprometimento com o projeto; ✓ A possibilidade de se tomarem decisões rápidas é maior; ✓ Existe uma unidade de controle dentro do projeto; ✓ As estruturas são simples, flexíveis e, portanto, relativamente fáceis de compreender e implementar; ✓ A estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Com vários projetos, é comum que novos grupos sejam criados, e isso pode ocasionar duplicidade de trabalho; ✓ Pessoas com conhecimentos específicos, em determinados assuntos tendem a ser alocados ao projeto quando elas estão disponíveis e não quando são necessárias; ✓ Em projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa destes especialistas constantemente; ✓ Existe uma considerável incerteza sobre o que ocorrerá com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar; ✓ O custo de se manter esta estrutura pode ser alto devido à duplicação de esforços, facilidades e pessoal;

Fonte: Adaptado de Patah & Carvalho (2002)

2.3.3 *Estruturas matriciais*

A estrutura matricial é uma alternativa às duas estruturas puras, capturando os benefícios das estruturas projetizada e funcional, tentando minimizar as limitações de ambas.

As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. De modo semelhante, as matrizes fortes possuem muitas das características da organização por projeto, e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e os recursos financeiros do projeto (PMI, 2004).

As Figuras 2.6, 2.7 e 2.8 representam, respectivamente, as estruturas matriciais fraca, equilibrada e forte:

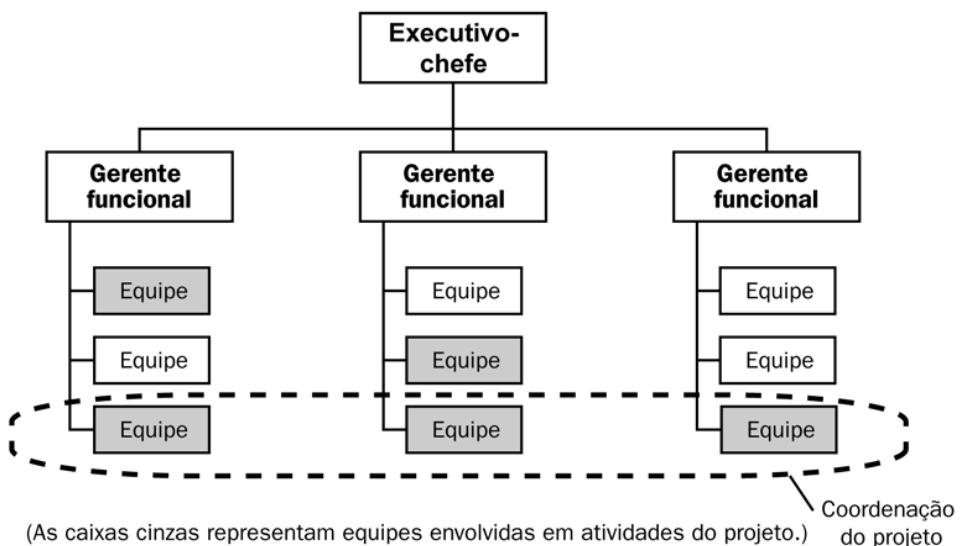


Figura 2.6: Estrutura matricial fraca (PMI, 2004)

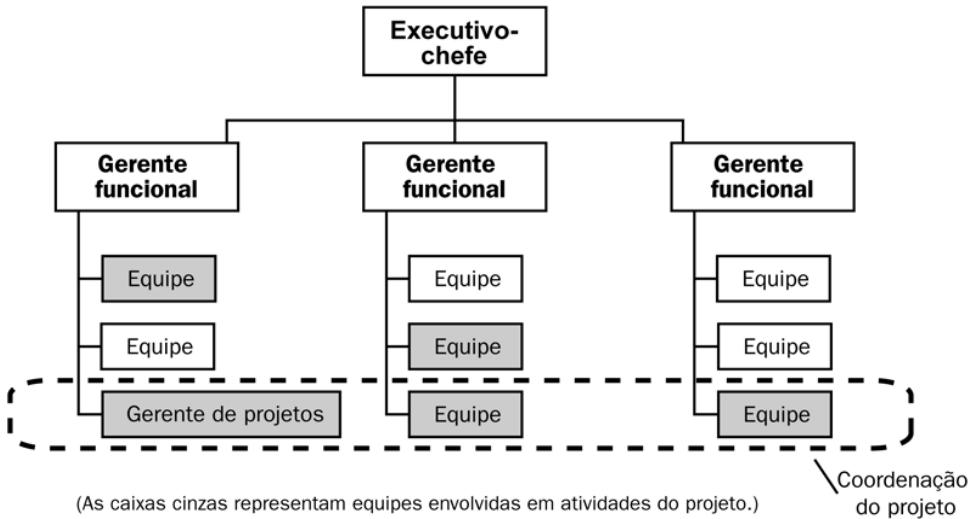


Figura 2.7: Estrutura matricial equilibrada (PMI, 2004)

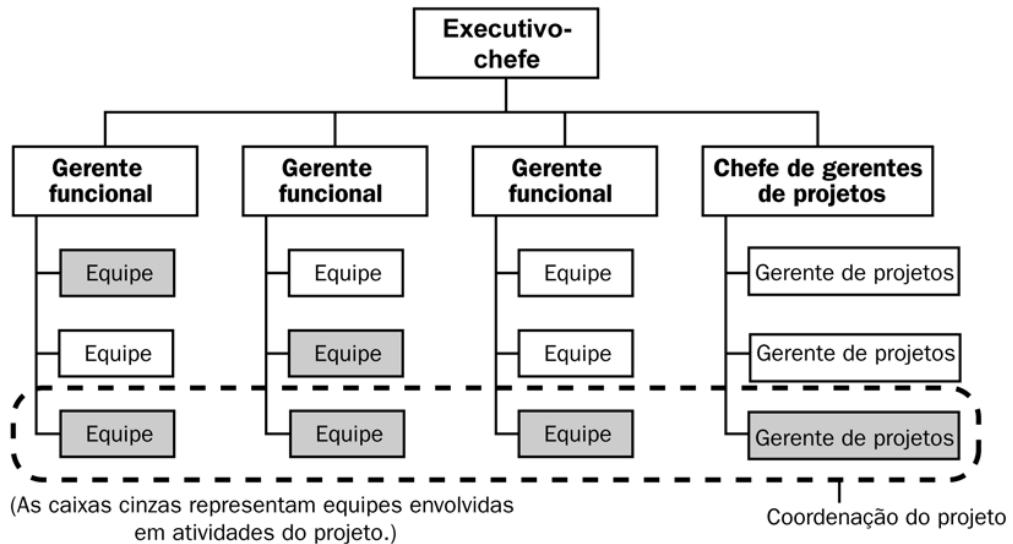


Figura 2.8: Estrutura matricial forte (PMI, 2004)

O Quadro 2.3 salienta as vantagens e desvantagens da estrutura matricial.

Quadro 2.3- Vantagens VS Desvantagens da Estrutura Matricial

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto; ✓ Devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma; ✓ Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo; ✓ As respostas às necessidades dos clientes são rápidas; ✓ A estrutura matricial é flexível; ✓ O projeto possui representantes das unidades administrativas da empresa; ✓ Devido ao fato de, normalmente, ocorrem vários projetos simultaneamente nas empresas, a estrutura matricial permite uma maior otimização dos recursos da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Podem existir dúvidas quanto às responsabilidade pela tomada de decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo; ✓ Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível; ✓ Em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada; ✓ É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais; ✓ A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional;
---	--

Fonte: Patah & Carvalho (2002)

2.4 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS

Existem muitas estruturas de gestão de projetos que são utilizadas para gerenciar projetos nos dias de hoje. Provavelmente a de maior sucesso é o escritório de gestão de projetos (PATAH; CARVALHO, 2009).

Segundo Kerzner (2002), o conceito de escritório de gestão de projetos poderá ser a mais importante atividade no campo de gestão de projetos dessa década. Segundo o mesmo autor, a amplitude das atribuições dos escritórios de gestão de projetos pouco evoluiu entre 1950 e 1990, funcionando como um setor de projetos para um grupo de clientes e sendo composto por uma equipe de gestão de projetos destinada a trabalhar com um projeto específico, geralmente de grande porte.

A partir da década de 1980, os custos passam a ser parte importante na equação da gestão de projetos, e os escritórios passam a perder poder, ao passo que os gerentes funcionais passam a ser treinados em gestão de projetos e começam a compartilhar responsabilidades com os gerentes de projetos.

As mudanças no cenário econômico da década de 1980 fizeram com que os demais setores, além do militar, passassem a adotar a gestão de projetos em seus processos administrativos. Seguem as principais características do escritório de projetos de 1990 a 2000, segundo o mesmo autor:

- Integração da gestão de projetos com os sistemas de gratificação das corporações, para sustentar o desenvolvimento da gestão de projetos;
- Reconhecimento da gestão de projetos como profissão;
- Aumento da responsabilidade dos escritórios de projetos, assumindo todas as atividades críticas relacionadas à gestão de projetos;
- O escritório de projetos passou a ser conhecido com centro de excelência (COE – Center of excellence), sendo responsável pela distribuição da informação aos interessados nos projetos, sem executá-los ou fazer alterações em seus planos de desenvolvimento;

No início do século XXI, o escritório de projetos tornou-se lugar comum nas empresas. Segundo Kerzner (2002), o escritório de projetos passou a ter responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação. Os principais benefícios observados pelo nível executivo são:

- Padronização de operações;

- Decisões baseados na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento;
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Priorização mais realista do trabalho;

Segundo Patah & Carvalho (2002), apesar de poder assumir diversas configurações, os escritórios de projetos consistem em uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de gestão de projetos, que pode auxiliar a transformação das estratégias de uma empresa em resultados através da gestão de projetos.

Verzuh (1999) apresenta uma classificação não evolutiva de escritórios de projetos, com cinco níveis diferentes de escritório de projetos, a saber:

1. Center of Excellence (CE): nível mais simples de escritório de projetos, com o propósito de acumular conhecimentos sobre gestão de projetos para estabelecer padrões e metodologias;
2. Project Support Office (PSO): acrescenta às responsabilidades de um CE a responsabilidade pelas análises dos cronograma e orçamento, bem como pela gestão das informações do projeto, podendo tomar decisões;
3. Project Management Office (PMO): é uma estrutura que, além de exercer as atividades do PSO, abriga os gerentes de projetos, sendo responsável pelo plano de carreira desses profissionais, bem como pelo sucesso ou pelo fracasso dos projetos da organização;
4. Accountable Project Office (APO): é o nível mais completo de escritório de gestão de projetos, pois assume total responsabilidade na gestão de projetos;
5. Program Management Office (PrgMO): estrutura temporária montada para suportar um programa. Fornece conhecimento e participa do processo de tomada de decisão somente no âmbito do programa, ou seja, conjunto de projetos relacionados, que se encerra em seu término;

Segue tabela com níveis de escritórios de gestão de projetos e seus graus de responsabilidade, segundo Verzuh (1999):

Responsabilidade	CE	PSO	PMO	PrgMO	APO
Manutenção de padrões	●	●	●	●	●
Organização de treinamentos	○	○	○	○	○
Mentoring e suporte	○	●	●	●	●
Análises de cronograma e orçamento		●	●	●	●
Preparação de informações de projetos		●	●	●	●
Tomada de decisões em GP				●	●
Supervisão de gerentes de projetos			○		●
Cumprimento de objetivos de projetos			○	○	●
Crescimento na carreira para os gerentes de projetos	○	○	●	○	●
Fornecimento de gerentes de projetos para a organização			○		●
Participação na gestão do portfólio de projetos	○	○	○	●	●

Fonte: Adaptado de Patah & Carvalho (2002)

● - Responsabilidade

○ - Participação

No que diz respeito ao nível organizacional que um PMO pode estar situado, o autor Crawford (2002) sugere três níveis, não excludentes entre si, uma vez que uma organização complexa pode ter mais de um nível de PMO: PMO nível 1, ou Escritório de Projeto, para a gestão de apenas um projeto; PMO nível 2, ou PMO Departamental, para a gestão de projetos de uma unidade organizacional (divisão, departamento ou unidade de negócios) e o PMO nível 3, ou Estratégico, para o apoio à gestão dos projetos de uma organização (empresa, filial ou corporação). Esses três níveis de PMO são ilustrados na Figura 2.8.

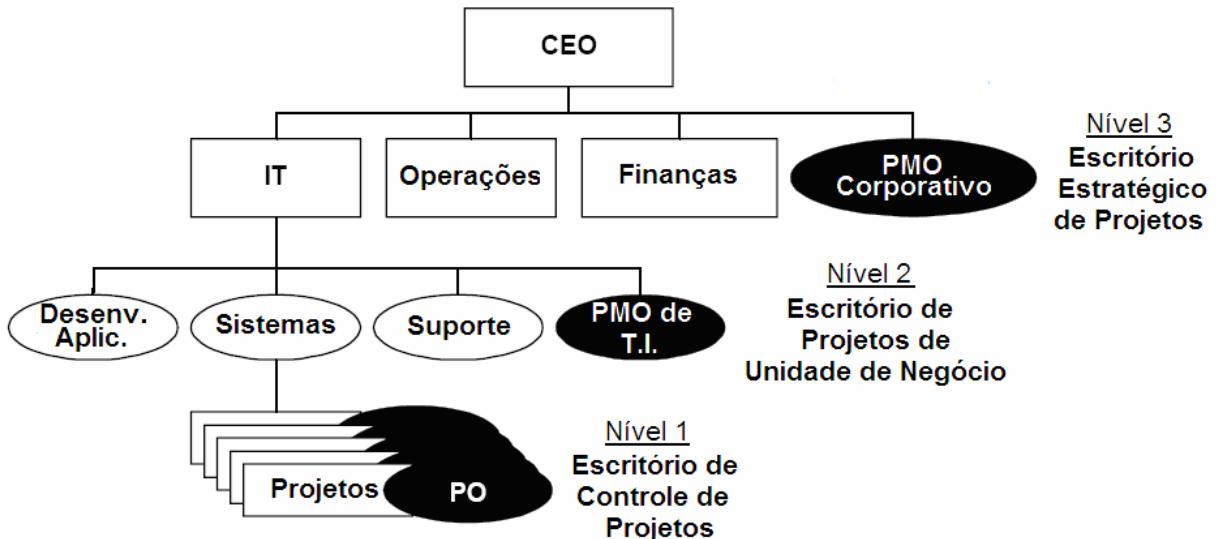


Figura 2.9: Níveis de PMO (Crawford, 2002)

O PMO nível 1 (Escritório de projeto) está relacionado com a gestão de projetos únicos ou grandes, geralmente com vários cronogramas a serem integrados, constituindo assim um programa. Pode ter vários gerentes de projetos, cada qual responsável por um projeto completo do programa, atuando independentemente, mas com objetivos que devem ser atingidos coordenadamente.

O gerente do PMO é o gerente de todos os projetos, e deve apresentar os resultados quanto ao alcance de metas, custos, prazos, etc. Dessa forma, o PMO nível 1 é o responsável por construir eficiência no projeto, através da aplicação das práticas de gestão de projetos: o plano do projeto, cronograma e todos os demais planos (comunicações, riscos, suprimentos,

etc.) tornam-se efetivamente em ferramentas de comunicação do projeto com o restante da empresa.

O PMO nível 2 é uma estrutura de apoio a uma unidade de negócios ou departamento, através da integração de vários projetos e da coordenação do uso de recursos comuns. Segundo Crawford (2002), esse PMO provê a visibilidade de comprometimentos de recursos e do andamento dos projetos em geral. Além das atribuições do Nível 1, o PMO Nível 2 provê à organização um ganho com a excelência em gestão de projetos para um departamento, unidade de negócios ou uma organização inteira, ao invés de se concentrar em apenas um grande projeto. Ele introduz o conceito do gerenciamento multiprojetos, com coordenação do uso de recursos e gerenciamento das interdependências entre as áreas funcionais.

O PMO Nível 3, chamado por Crawford de “Escritório Estratégico de Projetos”, serve como centro de suporte corporativo aos projetos, com um repositório central de processos, padrões e metodologias. Este PMO coordena o gerenciamento do portfólio de projetos de acordo com as estratégias das organizações. Nesse PMO surge o conceito de um “comitê gestor de projetos”, composto pelo gestor do próprio PMO e demais executivos, representantes das unidades de negócios e departamentos funcionais.

2.5 *MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS*

Ao longo dos últimos 10 anos, as organizações tem se apoiado cada vez mais na gestão de projetos como forma de assegurar uma vantagem competitiva, uma vez que grande parte do valor produzido por essas empresas vem através de projetos. Isso levou a um comprometimento maior no nível organizacional para garantir a entrega bem sucedida de projetos, à criação de planos de carreira para gerentes de projetos, educação e treinamentos, além de investimentos em ferramentas de gestão de projetos e na área de TI. A gestão de projetos pode ajudar a organização a atingir seus objetivos, porém sua adoção não pode ocorrer de forma aleatória ou sem planejamento. As organizações devem fazer uma análise completa de sua situação atual e determinar onde querem chegar com a adoção da gestão de projetos (GRANT; PENNYPACKER, 2006).

Companhias como Motorola, Nortel, Ericsson e Compaq utilizaram o planejamento estratégico para gerenciamento de projetos e o que elas conseguiram como resultados entre 1992 e 1998, outras empresas demorariam cerca de 20 anos (KERZNER, 2005).

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos e que garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. É, portanto, um processo de aprendizagem organizacional. Quanto mais uma organização aprende a gerenciar seus projetos, mais madura ela se torna e mais próxima de um nível de excelência em gestão de projetos ela se encontra (SENGE, 1994).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2005), o PMBoK não fornece uma estrutura para conduzir uma organização à maturidade em gestão de projetos, nem os parâmetros necessários para avaliar o estágio em que estão as competências da organização nesta área.

Grant e Pennypacker (2006) citam que atualmente há mais de 30 modelos de maturidade para gestão de projetos, todos eles com raízes no Capability Maturity Model (CMM), modelo de maturidade desenvolvido pelo Software Engineering Institute (SEI) da Carnegie-Mellon University entre 1986 e 1993.

Nesse trabalho serão apresentados os dois modelos mais conhecidos de maturidade para gestão de projetos: o modelo de Kerzner (Project Management Maturity Model) e o modelo de maturidade OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), do PMI.

2.5.1 *Project Management Maturity Model (PMMM)*

O simples uso da gestão de projetos, mesmo por um longo período de tempo, não leva a excelência em gestão de projetos. O PMMM proposto por Kerzner (2001) é um modelo de maturidade em gestão de projetos que auxilia no planejamento estratégico para a gestão de projetos, composto de cinco níveis, com instrumentos de benchmarking para medir o progresso da organização ao longo desses níveis. A Figura 2.9 apresenta os cinco níveis do modelo de maturidade de Kerzner.

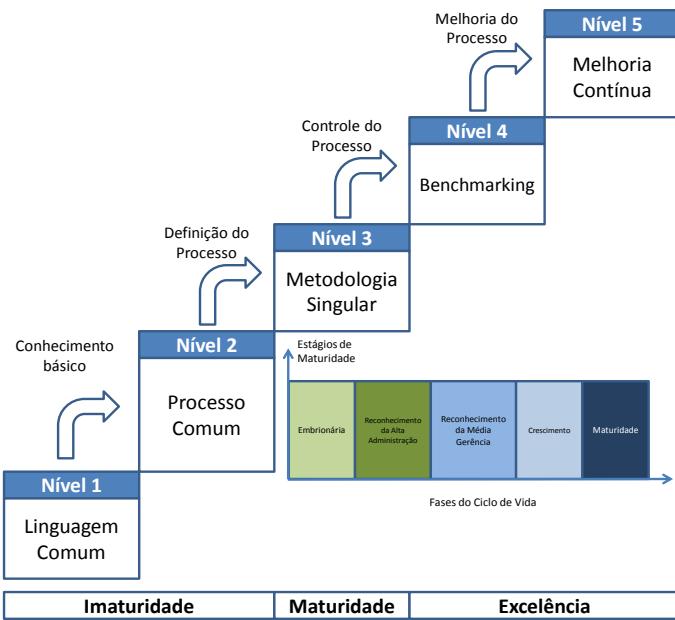


Figura 2.10: Níveis de maturidade do PMMM (adaptado de Patah & Carvalho ,2002)

- **Nível 1 – Linguagem comum:** Neste nível, a organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico em gestão de projetos, juntamente com a linguagem/terminologia comum.
- **Nível 2 – Processos comuns:** A organização reconhece que os processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de modo que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros. Também incluído nesse nível está o reconhecimento de que os princípios de gestão de projetos podem ser aplicados a outras metodologias empregadas pela empresa e servi-lhes de apoio.
- **Nível 3 – Metodologia Singular:** Neste nível, a organização reconhece o efeito sinérgico da combinação de todas as metodologias corporativas em uma única metodologia, o centro da qual é constituído pela gestão de projetos. Os efeitos sinérgicos também tornam o controle de processos com uma única metodologia mais fácil do que com várias metodologias.
- **Nível 4 – Benchmarking:** Este nível apresenta o reconhecimento de que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O benchmarking deve ser realizado de forma contínua. A empresa deve decidir com quem vai se comparar e o que vai ser comparado.
- **Nível 5 – Melhoria Contínua:** Neste nível, a organização avalia as informações obtidas através do benchmarking e deve decidir se essas informações melhorarão ou não sua metodologia.

Abaixo são detalhados os cinco níveis, com suas características e o que uma organização deve fazer para passar de um nível para outro, segundo Kerzner (2001).

2.5.1.1 Primeiro nível: Linguagem Comum

Neste nível a organização reconhece a importância da gestão de projetos. As principais características que indicam que uma organização ainda se encontra no primeiro nível de maturidade são:

- A empresa utiliza a gestão de projetos apenas esporadicamente;
- Pouco ou nenhum suporte do nível executivo da organização;
- Nenhuma tentativa é feita para se conhecer os benefícios do gerenciamento de projetos;
- Nenhum investimento em treinamentos e educação em gestão de projetos;

Para se superar o nível um de maturidade devem ser feitos treinamentos e cursos para ensinar os princípios, benefícios e linguagem da gestão de projetos. Segue o que deve ser feito por uma organização para passar do nível um para o dois:

- Educação e treinamento inicial em gestão de projetos, se possível dado por profissionais certificados em gerenciamento de projetos;
- Treinamento (ou contratação) de gerentes de projetos profissionais (Project Management Professional, PMP);
- Estímulo à utilização da linguagem comum da gestão de projetos;
- Reconhecimento de ferramentas de gestão de projetos disponíveis;
- Desenvolvimento de entendimento dos princípios de gestão de projetos através de norma padronizada, por exemplo, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK);

2.5.1.2 Segundo Nível: Processos Comuns

O segundo nível de maturidade é um estágio em que a organização faz um esforço concentrado para utilizar o gerenciamento de projetos e desenvolver processos e metodologias que o suportem e tornem seu uso efetivo. Segundo Kerzner, neste nível as organizações “per-

cebem que as metodologias e processos são necessários para que o sucesso gerencial de um projeto possa ser repetido em outros”. As principais características deste nível são:

- Reconhecimento dos benefícios da gestão de projetos;
- Apoio e suporte de todos os níveis, especialmente dos executivos;
- Reconhecimento dos benefícios da utilização de metodologias e processos de sucesso nos demais projetos;
- Reconhecimento da necessidade do controle de custos – não apenas escopo e tempo;
- Desenvolvimento de um currículo em gerenciamento de projetos;

O nível dois pode ser dividido em cinco fases:

- Embrionária: Inclui o reconhecimento da necessidade em gerenciamento de projetos, seus potenciais benefícios, sua aplicação em diversas partes do negócio e mudanças necessárias para implementação.
- Aceitação da alta gerência: Inclui o suporte visível por parte dos executivos, com o claro entendimento por parte da alta gerência do significado de sponsorship.
- Aceitação dos gerentes: Após a alta gerência aprovar e aceitar a necessidade do gerenciamento de projetos, os gerentes funcionais devem apoiar a gestão de projetos, se comprometerem, entender e liberar seus funcionários para o treinamento em gerenciamento de projetos.
- Crescimento: A etapa de crescimento é a fase onde se inicia a criação de um processo de gerenciamento de projetos e nela deve-se desenvolver uma metodologia em gerenciamento de projetos, haver comprometimento para o planejamento ser efetivo, minimização de mudanças de escopo nos projetos e selecionar softwares capazes de prestar o apoio necessário na metodologia.
- Maturidade: Desenvolvimento de um sistema gerencial de custos, com integração do controle dos custos e tempo, desenvolvimento de programa de treinamento para apoiar o gerenciamento de projetos e destacar habilidades individuais.

Para se completar o nível dois de maturidade, deve-se:

- Desenvolver uma cultura de apoio tanto comportamental como quantitativo do gerenciamento de projetos.
- Reconhecer as necessidades para o gerenciamento de projetos e os benefícios que ele traz em curto prazo e longo prazo.
- Desenvolver uma metodologia e processo de gerenciamento de projetos cujos benefícios possam ser atingidos e repetidos.
- Desenvolver um currículo de gerenciamento de projetos para todos os empregados para que os benefícios possam ser sustentados e melhorados por um longo período de tempo.

2.5.1.3 Terceiro Nível: Metodologia Singular

O terceiro nível é aquele em a organização reconhece que a sinergia e o controle dos processos podem ser atingidos de forma mais assertiva se for utilizada uma metodologia singular ao invés de diversas metodologias. As principais características desse nível são:

- Processos integrados;
- Suporte cultural;
- Gerenciamento informal de projetos;
- Suporte em todos os níveis gerenciais;
- Retorno do investimento dos custos dos treinamentos em gerenciamento de projetos;
- Excelência comportamental;

Para passar do nível três, uma organização deve:

- Integrar todos os processos em uma metodologia única;
- Encorajar a aceitação de uma cultura que suporte a gestão de projetos informais e reportem a mais de um chefe;
- Desenvolver suporte para controle compartilhado;

2.5.1.4 Quarto Nível: Benchmarking

No nível quatro, a organização reconhece que sua metodologia deve ser melhorada para manter as vantagens competitivas. Kerzner afirma que “o benchmarking é um processo de comparação contínua das práticas de gestão de projetos da sua organização com as práticas de organizações líderes”. As características dessa fase são:

- Estabelecimento de um escritório de gestão de projetos (PMO) ou de um centro de excelência (CE);
- Análise da indústria similar e de outras indústrias, com dedicação ao processo de benchmarking;
- Benchmarking de processos e metodologias (quantitativo) e de culturas (qualitativo);

Para passar ao nível cinco, melhoria contínua, a organização precisa:

- Criar uma organização dedicada ao benchmarking;
- Desenvolver um processo de gerenciamento de benchmarking;
- Decidir do que e de quem fazer benchmarking;
- Reconhecer os benefícios do benchmarking;

2.5.1.5 Quinto Nível: Melhoria Contínua

No quinto nível, a organização avalia as informações obtidas através do benchmarking e deve decidir se essas informações irão ou não melhorar sua metodologia singular. As características desse nível são:

- Presença de lições aprendidas;
- Transferência de conhecimento;
- Programa de mentoring por parte do PMO;
- Realização de planejamento estratégico para gestão de projetos;

Ao atingir o nível cinco de maturidade, a organização deve retornar aos níveis de metodologia singular e benchmarking para procurar por novas melhorias aos seus processos. Isso

não significa um retrocesso na maturidade, desde que os novos processos sejam mais adequados para a organização.

2.5.2 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

O Project Management Institute (PMI) também desenvolveu um modelo de maturidade, denominado OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model). A visão do OPM3 é “criar um modelo de maturidade endossado entusiasticamente e reconhecido no mundo inteiro como padrão para o desenvolvimento e avaliação das capacidades de gerenciamento de projetos dentro de uma organização” (PMI, 2003).

A presença do termo organizacional aumenta o domínio do trabalho em um único projeto, o que é o foco do PMBok do PMI. O uso da palavra maturidade implica que as capacidades devem crescer durante o tempo com o objetivo de produzir sucesso em gestão de projetos de forma contínua.

O OPM3 tem o intuito de relacionar a estratégia da organização com o desenvolvimento bem-sucedido de projetos, principalmente através da compreensão organizacional das boas práticas em gestão de projetos. O modelo propõe que a análise das fases do ciclo de vida seja feita nas seguintes dimensões: projeto, programa e portfólio. Para essas dimensões foram propostos níveis: padronização, medições, controle e aprimoramento contínuo. A partir desses elementos, define-se a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, verificada pelas capacidades e pelos resultados comprovados. Através do questionário de 151 questões apresentado no guia, o diagnóstico detalha a maturidade para cada nível organizacional em quatro áreas: padronização, medição, controle e melhoria (PMI, 2003). Assim, os grupos de processos estão integrados com o planejamento estratégico e a maturidade é analisada da seguinte forma:

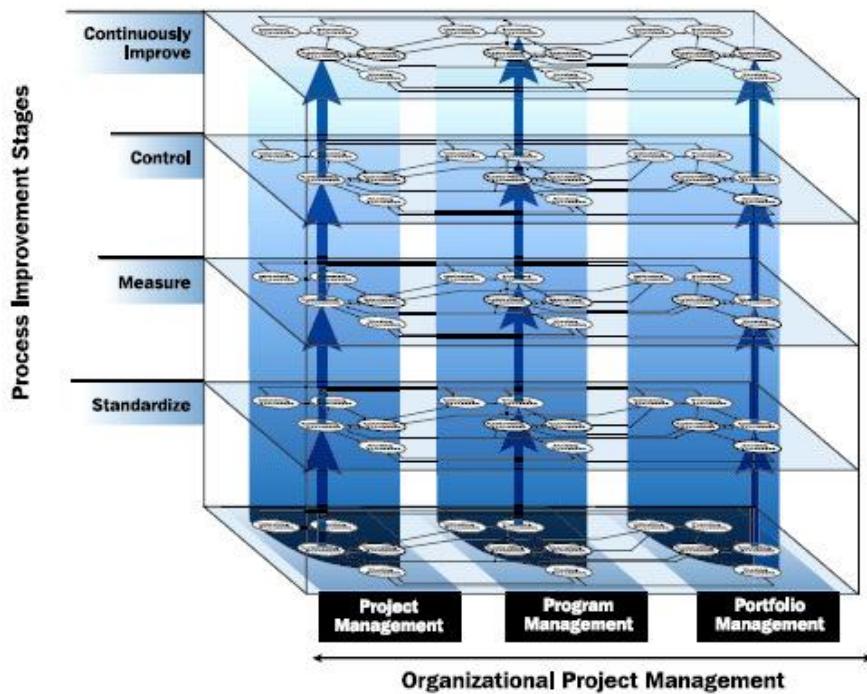


Figura 2.11: Integração dos grupos de processos (PMI, 2003)

O OPM3 é uma estrutura de melhoria contínua do ambiente de gestão de projetos, muitas vezes utilizando conceitos que são considerados melhores práticas, e, portanto possuem a chancela de boa parte do corpo de associados ao PMI que auxiliou na construção do modelo.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Nesse capítulo são apresentadas as abordagens metodológicas feitas para esse trabalho.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Após a fase de pesquisa bibliográfica, apresentada no Capítulo 2, foi desenvolvida a pesquisa de campo na empresa Varejo.

A pesquisa sobre a gestão de projetos na empresa foi dividida em duas frentes: uma de caráter qualitativo e outra de caráter quantitativo, conforme ilustra a Figura 3.1. Uma análise qualitativa de diagnóstico pode ser suportada com a comprovação dos dados da análise quantitativa, de levantamento do tipo survey junto aos envolvidos na atividade de projetos, que por sua vez, pode ser contextualizada pela análise qualitativa.

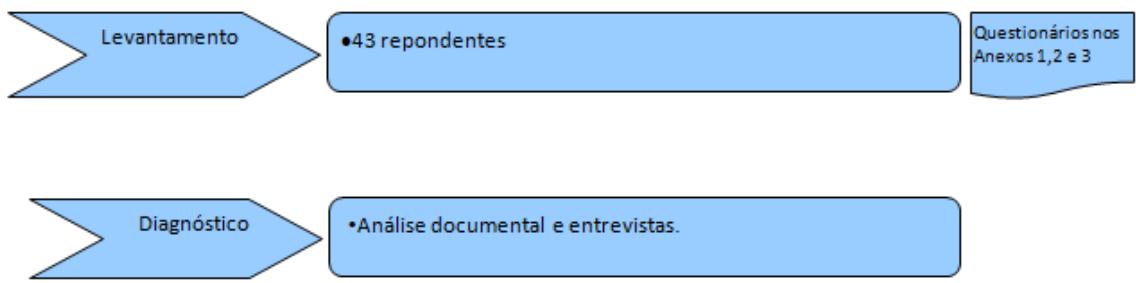


Figura 3.1. Projeto da Pesquisa de Campo

Apesar de algumas críticas em relação à análise qualitativa, como a falta de representatividade, subjetividade e não possibilidade de generalização, essa análise permite o aprofundamento nas variáveis de estudo, levantando diversas possibilidades ao tema estudado, uma vez que tem como foco a exploração dos fatos, através de observações, análises de documentos, entrevistas e discussões.

A utilização complementar desses dois tipos de análises tem como objetivo usufruir das vantagens das análises qualitativa e quantitativa, para se chegar a conclusões mais sólidas.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi constituída de duas etapas: a primeira foi voltada ao escritório de gestão de projetos da VAREJO1 e a segunda etapa teve como objetivo estudar as estruturas organizacionais para gestão de projetos na empresa.

A primeira parte da pesquisa foi conduzida com os integrantes do PMO da VAREJO1 e abordou alguns temas como:

- Responsabilidades da área anteriormente à implementação do PMO;
- Motivadores à implementação do PMO;
- Responsabilidades e funções do PMO;
- Metodologia de gestão de projetos;

A segunda parte da pesquisa, sobre estruturas de gestão de projetos, envolveu integrantes de todas as diretorias da empresa e teve como finalidade analisar as estruturas utilizadas

pelas áreas na condução de seus projetos, além de aspectos como interação com o PMO e autonomia dos gerentes de projetos.

Ao todo foram realizadas 14 entrevistas, sendo 4 gerentes de departamento, 4 gerentes de seção e 6 analistas.

Além das entrevistas, constituiu material da pesquisa qualitativa a análise de documentos e observação de fatos.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUANTITATIVA

As pesquisas quantitativas tiveram como finalidade suportar as pesquisas qualitativas, com um questionário sendo elaborado para cada parte da pesquisa qualitativa. Foi ainda aplicado um questionário de maturidade em gestão de projetos.

3.3.1 Instrumentos de pesquisa e modelo de referência

No caso da análise quantitativa de maturidade, foi utilizado o questionário de maturidade de Kerzner (2001), mais conhecido como Project Management Maturity Model (*PMMM*), que corresponde ao segundo nível de maturidade, que representa a transição entre a imaturidade (nível 1) e a maturidade (nível 3). Essa escolha pode ser suportada pelo seguinte motivo: estudos mostram que a maior parte das empresas que utilizam gestão de projetos não atingiu ainda o terceiro nível de maturidade. O questionário de segundo nível de maturidade proposto por Kerzner (2001) possui vinte questões com uma escala de sete níveis, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Esse questionário encontra-se no Anexo 1.

Para a análise sobre o escritório de gestão de projetos, foi utilizado o questionário do Anexo 2, baseado na classificação dos escritórios de gestão de projetos segundo o autor Verzuh (1999). O objetivo desse questionário é avaliar as responsabilidades do PMO da VAREJO1, segundo a perspectiva de seus integrantes e das demais áreas da empresa, e classificá-lo de acordo com a literatura.

Para a análise sobre estruturas organizacionais para gestão de projetos, foi utilizado o questionário do Anexo 3.

3.3.2 Definição da amostra

A definição da amostra é de grande importância ao estudo. Dentro da empresa estudada, foram levantadas as pessoas com maior relevância e participação na gestão de projetos. Procurou-se ainda obter uma representatividade de todas as diretorias executivas da empresa (Superintendência, Comercial, Operações, Financeira e Controladoria), além de combinar a participação do nível gerencial com o nível operacional, com os três questionários sendo enviados às mesmas pessoas.

3.3.3 Caracterização da amostra

Todos os questionários foram entregues em mãos aos funcionários pesquisados. Os questionários foram entregues a 56 pessoas de todas as diretorias executivas da empresa. Desse questionários, 43 retornaram, levando a uma taxa de respostas de 77%. Os números relacionados aos questionários recebidos por área e por cargo são apresentados na Tabela 3.1 e nas Figuras 3.2 e 3.3.

Tabela 3.1: Quantidade de questionários recebidos por área e cargo

	Cargo			
	Ger.de Dpto	Ger. de Seção	Analista	Total geral
PMO	1	0	5	6
Superintendência	1	2	7	10
Controladoria	1	2	6	9
Comercial	1	1	3	5
Financeira	1	2	4	7
Operações	1	1	4	6
Total geral	6	8	29	43



Figura 3.2: Composição dos questionários recebidos por área



Figura 3.3: Composição dos questionários recebidos por cargo

4 ANÁLISES E RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A área a ser estudada denomina-se Gestão de Projetos – Planejamento.

A área é responsável pela execução de projetos considerados estratégicos pela empresa. Os principais projetos desenvolvidos pela área são os relacionados aos seguintes temas:

- Análise de mercado e de concorrência;
- Desenvolvimento de novos modelos de lojas (lojas em Shopping Centers e lojas Virtuais);
- Desenvolvimento de modelo de negócios para viabilização de instalação de lojas em cidades muito pequenas;
- Desenvolvimento e implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO);

4.1.1 Gerenciamento de projetos na empresa

Como citado anteriormente, a atuação da área sempre esteve relacionada a projetos estratégicos para a empresa. Em meados de 2008, passou a ser estratégico para a empresa a implantação de um escritório de gestão de projetos, a fim de elevar a maturidade da empresa na disciplina de gestão de projetos.

Já nessa época grande parte do valor produzido pela empresa vinha através de projetos. Era visto pela Diretoria Executiva que a diferenciação da empresa no competitivo mercado do varejo viria através da eficaz utilização de seus recursos na conclusão bem sucedida de seus projetos. Isso não ocorria nesse momento. Segue histórico da gestão de projetos na empresa, de acordo com relatos de diretores executivos e importantes lideranças nessa área.

Até Setembro de 2008:

- Não havia processo formal de priorização de projetos e consolidação do portfólio de projetos da empresa;

- Os projetos eram aprovados com base em valores políticos e na qualidade de sua apresentação, não levando em conta relacionamento com outros projetos ou capacidade das áreas em executar os projetos;
- Não havia processo de acompanhamento e relatório de desempenho dos projetos. Os Diretores Executivos não tinham visibilidade dos riscos e dificuldades que os projetos encontravam e, portanto, não conseguiam agir em tempo hábil;
- Os Diretores Executivos não tinham visibilidade dos projetos que estavam acontecendo em um determinado momento;
- Os projetos eram finalizados sem entregar o que havia sido prometido, e muitas vezes eram cancelados sem maiores explicações;

De Setembro de 2008 a Dezembro de 2008

Ao longo do último trimestre de 2008 foi sendo estruturado um PMO. As suas principais realizações foram:

- Formalização de um processo de priorização de projetos, que será descrito em detalhes mais adiante;
- Consolidação e controle do portfólio de projetos da empresa para o ano de 2009;
- Os projetos foram classificados de acordo com sua importância para a empresa e complexidade;
- Para cada nível de projeto, foram definidos modelos de acompanhamento e de relatório de desempenho para a Diretoria Executiva;

Ao longo de 2009:

Durante o ano de 2009 a atuação do PMO foi sendo consolidada e aprimorada. Além da evolução do Modelo de Acompanhamento e relatório de desempenho de Projetos, foi desenvolvida uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, com a definição das fases do projeto, o que se atingiu ao fim de cada fase e as responsabilidades dos Gerentes de Projeto.

Aliado a isto está o fato de que, a partir de 2010, o desempenho dos projetos passará a compor os indicadores para o bônus do nível gerencial.

Segue descrição do processo de priorização dos projetos para composição do portfólio de 2010, além da metodologia de gestão de projetos da empresa.

Processo de priorização de projetos para 2010

Para se entender o processo de priorização de projetos deve-se citar o processo de *planejamento estratégico, orçamento e definição dos indicadores* que comporão os bônus do nível gerencial.

A Figura 4.1 ilustra esse fluxo, com as principais ações e responsáveis:

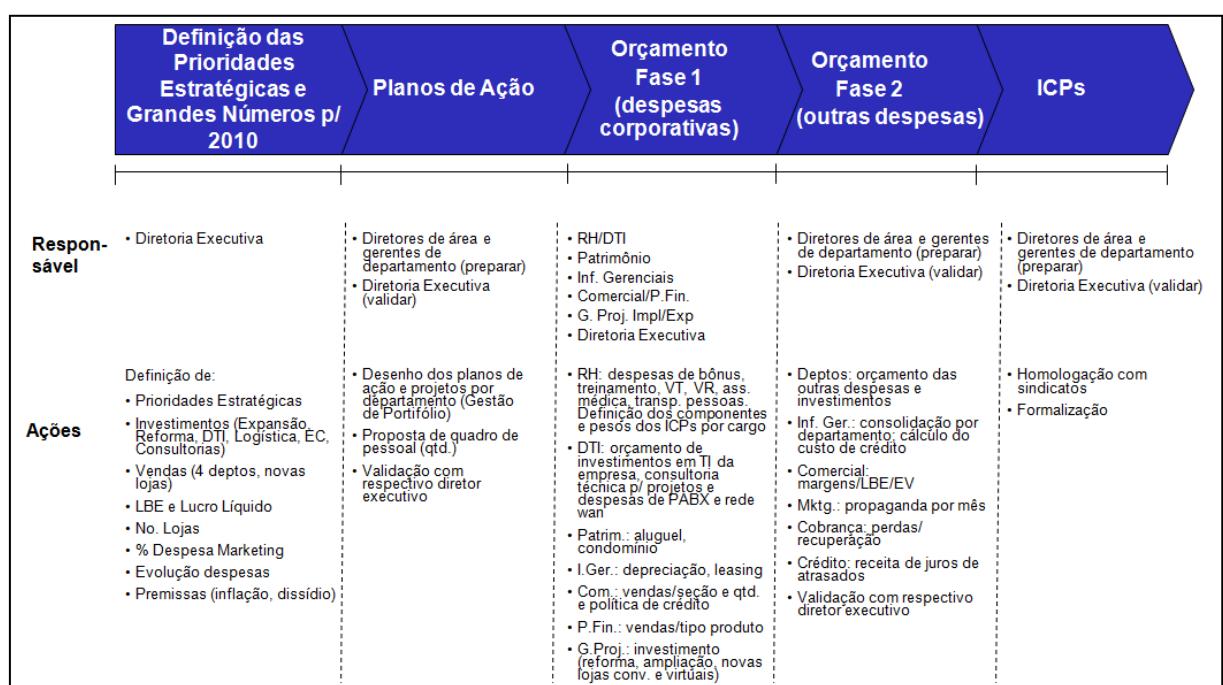


Figura 4.1: Fluxo de Planejamento Estratégico, Orçamento e definição de Indicadores de Desempenho

A Figura 4.2 descreve a fase Planos de Ação, que contém todas as etapas desde o cadastramento dos projetos, confecção do orçamento preliminar e priorização dos projetos.

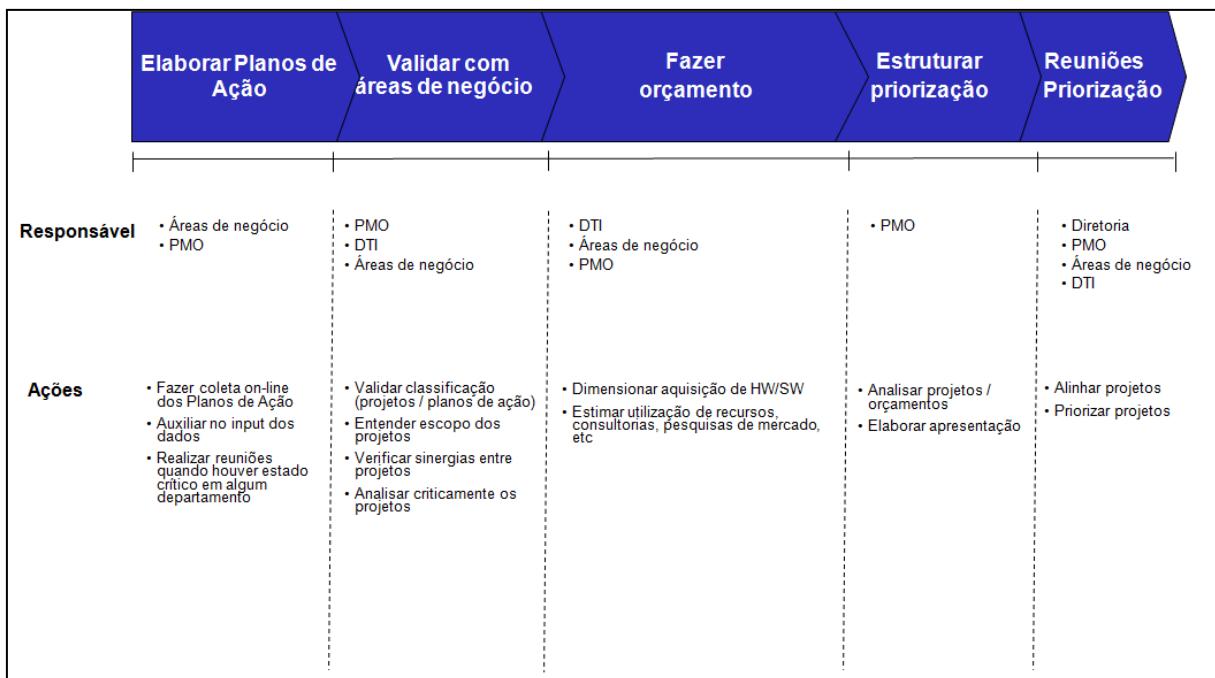


Figura 4.2: Planos de Ação

Na fase Elaborar Planos de Ação, as áreas de negócio devem cadastrar seus planos de ação (projetos e ações) para o ano de 2010. O papel do PMO nesse estágio foi de auxiliar na entrada dos dados na ferramenta utilizada e realizar reuniões para sanar dúvidas.

Na fase Validar com área de negócio, o papel do PMO foi entender o escopo dos projetos, analisando-os criticamente e verificando sinergia entre eles.

Após essa fase, é feito um Orçamento Preliminar do projeto, com destaque para os custos relacionados à Tecnologia da Informação e às áreas de negócio.

Para compor o portfólio de projetos da empresa para 2010, cada departamento ordenou seus projetos com base em sua importância e peso para a empresa. Após essa etapa, o PMO organizou reuniões com cada uma das cinco Diretorias Executivas (Comercial, Financeira, Controladoria, Operações e Superintendência). Foi realizada uma reunião por Diretoria, e nessas reuniões os projetos dos departamentos de cada diretoria competiram entre si. Após essas rodadas, cada diretoria consolidou uma lista de projetos, ordenados com base em sua importância para a empresa.

A próxima etapa, envolvendo toda a empresa, consistiu em se analisar as listas de cada diretoria e priorizar os projetos que seriam feitos ao longo de 2010.

A primeira etapa da priorização (priorização dentro de cada Diretoria Executiva) contou com a presença dos Gerentes de Departamento, do respectivo Diretor Executivo e do PMO. A segunda etapa (priorização corporativa) contou com a presença do PMO e dos Diretores Executivos.

A lista de projetos gerada após essas rodadas de priorização foi sendo refinada com base em estudos realizados pelo PMO, em que foi levantada a capacidade (recursos humanos) de cada área em executar os projetos que foram pedidos e os projetos que tinham envolvimento delas.

Com o portfólio de projetos da empresa consolidada, cada diretoria executiva classificou seus projetos de acordo com sua criticidade, importância estratégica e ganhos financeiros que os projetos trariam. Cada projeto foi classificado como sendo de tipo 1, 2 ou 3, sendo os tipos 1 os mais importantes para a empresa. A metodologia desenvolvida pelo PMO foi desenhada para ser aplicada aos projetos mais importantes e maiores, os tipo 1. Para os projetos tipo 2 e 3, a metodologia utilizada é uma simplificação da metodologia completa. A mesma não será abordada, sendo dada ênfase à metodologia completa.

Metodologia de Gestão de Projetos

A metodologia de gestão de projetos desenvolvida pelo PMO utiliza os ciclos de vida dos projetos, com processos para cada fase: iniciação, planejamento, execução / controle e finalização.

Na fase de iniciação são processadas informações pertinentes ao processo de priorização. É preenchido um Project Charter para cada projeto, com as seguintes informações:

- Nome do projeto e departamento solicitante;
- Escopo preliminar, com benefícios declarados;
- Gerente do projeto;
- Premissas e restrições do projeto;

- Riscos iniciais;
- Cronograma e orçamento preliminares;

Após a priorização dos projetos e consolidação do portfólio da empresa, os projetos entram para a fase de planejamento. De acordo com a metodologia, essa fase é a mais importante e deve ser investida muita energia, envolvendo-se sempre as pessoas interessadas ao projeto, seja porque se beneficiarão dele ou porque serão afetadas por ele. O PMO atua fortemente nessa fase, auxiliando aos gerentes de projetos com a condução das reuniões de refinamento do escopo, principalmente em projetos multifuncionais, pois como o PMO tem visibilidade de todos os projetos da empresa, consegue identificar as áreas interessadas aos projetos e os impactos nas mesmas. Como foi dito anteriormente, o resultado dos projetos passou a compor o bônus anual do nível gerencial, sendo avaliado, para cada projeto, as seguintes variáveis: cronograma, orçamento e entregas de produtos previstos, além de sua qualidade. Os processos constantes dessa fase são:

- Refinamento do escopo do projeto;
- Detalhamento do cronograma e orçamento;
- Definição dos entregáveis (produtos) do projeto, com suas datas de entrega e especificações técnicas;
- Discussão sobre riscos, com classificação em matriz de riscos e confecção de planos de ação;
- Fechamento dos ICP's (Indicadores Chave de Performance) dos projetos;

Após o término do planejamento, o projeto entra em execução. Nessa fase, ocorre simultaneamente o controle do projeto, para se identificar desvios com relação ao planejado.

Com o término do projeto, há processos para a documentação de lições aprendidas, além da apuração dos ICP's do projeto, para se atribuir uma nota sobre a performance do mesmo. Ainda há um acompanhamento por parte do PMO do desempenho do projeto após sua conclusão. As Figuras 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 ilustram as fases descritas, destacando-se as atribuições do PMO, dos gerentes de projetos e de outros departamentos, além da indicação do que deve ser atingido para que se possa mudar de fase.

Metodologia PMO – Projetos Tipo 1

Em Planejamento

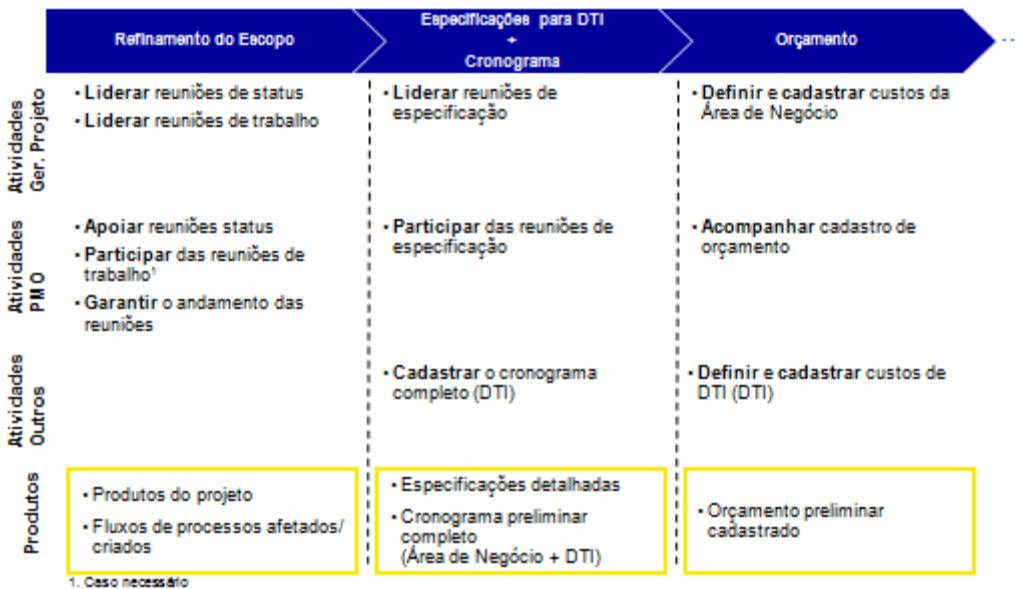


Figura 4.3: Metodologia de Gestão de Projetos do PMO (I)

Metodologia PMO – Projetos Tipo 1

Em Planejamento (cont.)

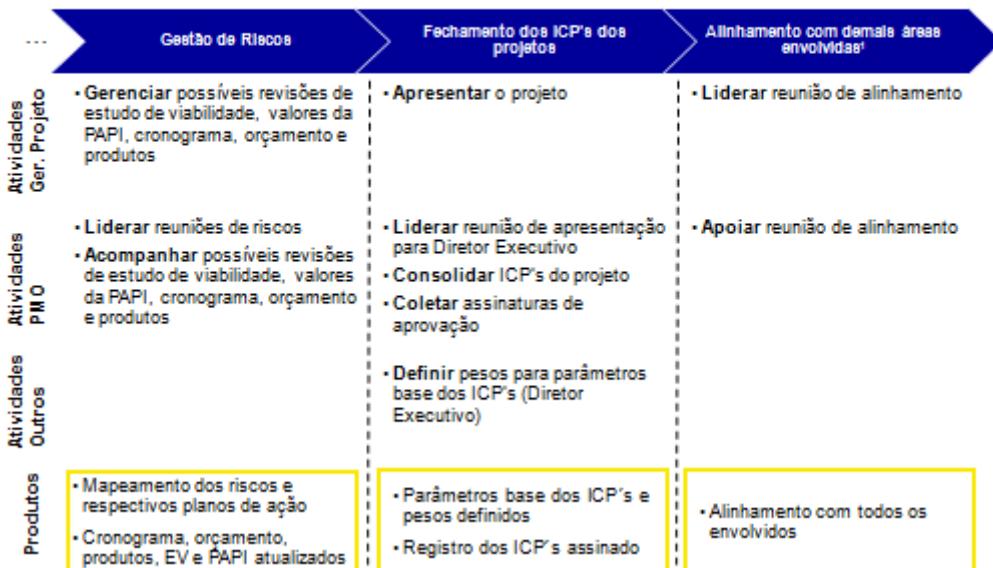


Figura 4.4: Metodologia de Gestão de Projetos do PMO (II)

Metodologia PMO – Projetos Tipo 1

Em Execução

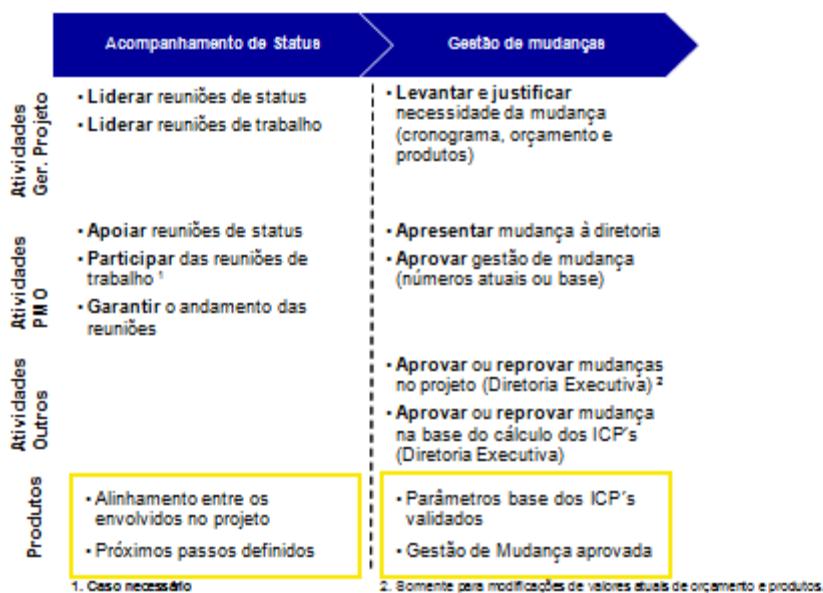


Figura 4.5: Metodologia de Gestão de Projetos do PMO (III)

Metodologia PMO – Projetos Tipo 1

Finalizado

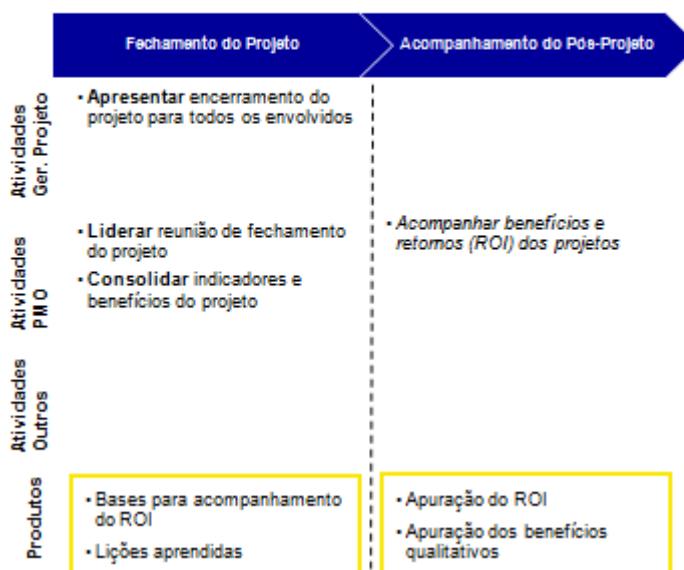


Figura 4.6: Metodologia de Gestão de Projetos do PMO (IV)

4.1.2 *Classificação do escritório de gestão de projetos*

As atribuições atuais do PMO, como foram evidenciadas por seu histórico, estão aumentando significativamente. Inicialmente, a função primordial do PMO era organizar um processo para a priorização dos projetos da empresa e estabelecer um sistema de reporting para a diretoria executiva sobre o andamento dos projetos. No seu segundo ano de atuação, a empresa já possui uma metodologia de gestão de projetos e o PMO atua ativamente no desenvolvimento dos projetos considerados mais importantes pela diretoria executiva. Com base na pesquisa quantitativa aplicada aos integrantes do PMO, podem-se estabelecer parâmetros para classificá-lo segundo os critérios definidos por Verzuh (1999), conforme apresenta a Tabela 4.1. O questionário se encontra no Anexo 2.

Tabela 4.1 - Papéis e responsabilidades do PMO

Responsabilidades	Escritório VAREJO1		PSO		PMO	
Manutenção de padrões	2,2	●	Maior que 1	●	Maior que 1	●
Organização de treinamentos	1,2	●	Entre -1 e 1	●	Maior que 1	●
Mentoring e suporte	1,0	●	Maior que 1	●	Entre -1 e 1	●
Análises de cronograma e orçamento	2,0	●	Maior que 1	●	Maior que 1	●
Preparação de informações de projetos	2,8	●	Maior que 1	●	Maior que 1	●
Tomada de decisões em GP	1,3	●	Menor que -1	●	Menor que -1	●
Supervisão de gerentes de projetos	-2,3	●	Menor que -1	●	Entre -1 e 1	●
Cumprimento de objetivos de projetos	0,5	●	Menor que -1	●	Entre -1 e 1	●
Crescimento na carreira para os gerentes de projetos	-2,5	●	Entre -1 e 1	●	Maior que 1	●
Fornecimento de gerentes de projetos para a organização	-2,8	●	Menor que -1	●	Entre -1 e 1	●
Participação na gestão do portfólio de projetos	2,7	●	Entre -1 e 1	●	Entre -1 e 1	●

- - Sem responsabilidade do PMO
- - Responsabilidade parcial do PMO
- - Responsabilidade do PMO

De acordo com o modelo de Verzuh (1999), o escritório de gestão de projetos da VAREJO1 pode ser considerado um PSO (Project Support Office), uma vez que sua estrutura atual não fornece gerentes de projetos para a organização, apesar de seus integrantes também poderem conduzir projetos da área. O PMO já selecionou uma série de cursos a serem aplicados aos gerentes de projetos atuais da empresa, além de ter desenvolvido, juntamente com o departamento de Recursos Humanos, competências necessárias para o gerenciamento de projetos, indicando quais competências os gerentes de projetos da empresa deverão ter. Porém,

como essas ações ainda estavam em curso no momento de aplicação do questionário, a área se auto-avaliou como não sendo responsável pelo crescimento na carreira dos gerentes de projetos. Com a consolidação dessas ações, cada vez mais o escritório de gestão de projetos da VAREJO1 se aproxima da classificação de Verzuh de PMO.

No que diz respeito ao nível organizacional, segundo o autor Crawford (2002), o PMO da VAREJO1 pode ser considerado como nível 3, ou Escritório Estratégico de Projetos, pois atua como um centro de suporte corporativo a todos os projetos da empresa, sendo responsável pela padronização da metodologia de gestão de projetos e com participação direta na formação do portfólio de projetos da empresa. Essa classificação pode ser evidenciada pela posição hierárquica do PMO, ilustrada na Figura 4.7.

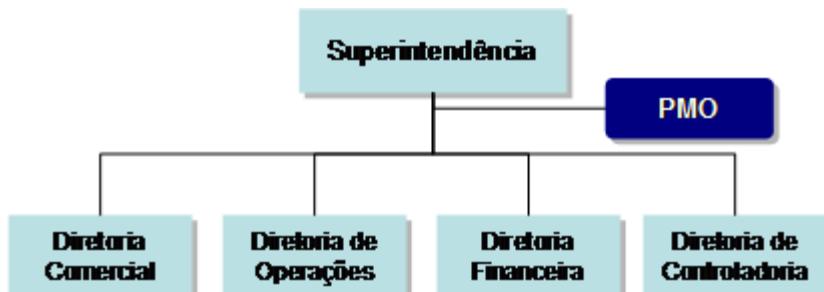


Figura 4.7: Posição hierárquica do PMO

O questionário sobre as funções e responsabilidades do PMO foi entregue a funcionários pertencentes a cada uma das diretorias executivas da empresa e suas percepções serão apontadas no capítulo sobre discussão dos resultados.

4.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PARA GESTÃO DE PROJETOS

O questionário sobre estruturas organizacionais para gestão de projetos visa desenhar o cenário da gestão de projetos na empresa. No que concerne a alternativas estruturais para gerenciamento de projetos, considerando as estruturas clássicas, observou-se que 60,5% dos respondentes já utilizaram alternativas estruturais distintas da funcional. No entanto, essa característica está mais concentrada em duas diretorias, Comercial e Financeira, conforme ilustra a Figura 4.8. Nestas duas diretorias, 100% dos membros dessas diretorias já utilizaram alguma estrutura diferente da funcional (algum tipo de matricial ou projetizada) para a condu-

ção de seus projetos. Situação oposta se configurou na Superintendência, em que a maioria dos projetos é conduzida por estruturas funcionais.

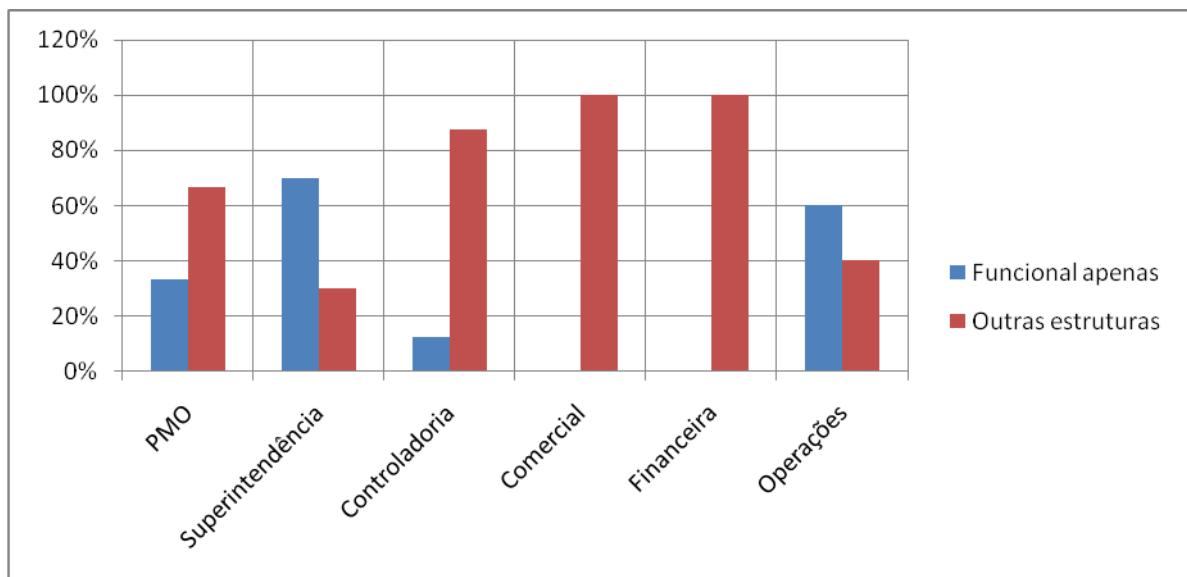


Figura 4.8: Estruturas organizacionais para gestão de projetos – Estratificado por área

O processo de escolha de estrutura para gerenciar o projeto é negligenciado, uma vez que 74,4% dos respondentes relataram que não há um processo definido para a seleção e, portanto, é feito de forma ad hoc. Estratificando-se essa análise por área, observa-se que apenas a diretoria Comercial apresentou maior concordância quanto à existência de processos para determinação de qual estrutura deve ser utilizada para a gestão dos projetos. A Figura 4.9 ilustra essas respostas.

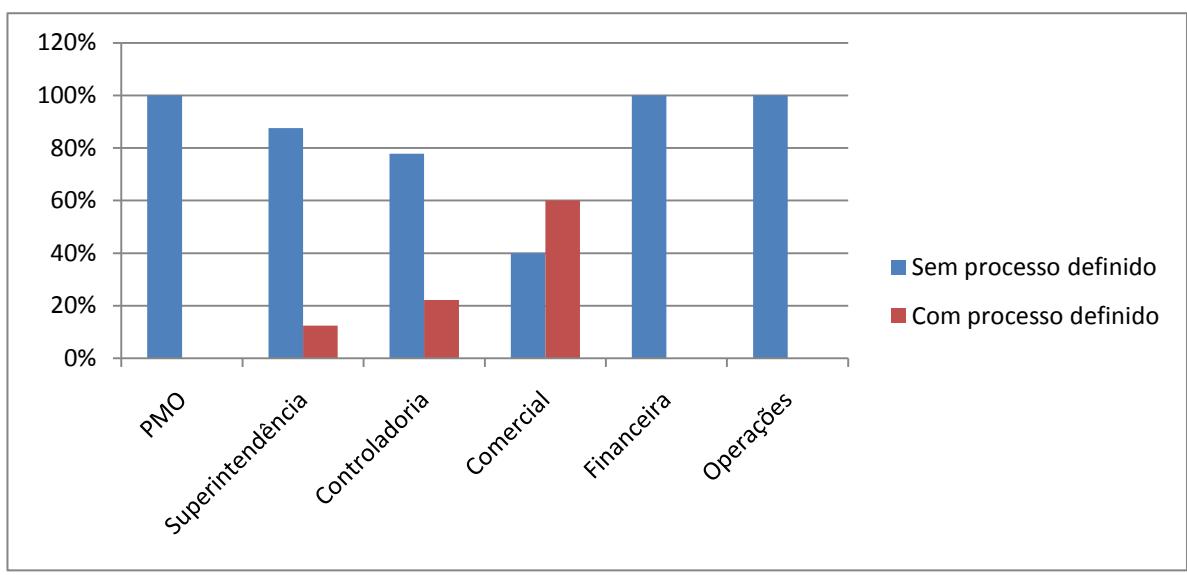


Figura 4.9: Existência de processo para escolha de estrutura organizacional para gestão de projetos – Estratificado por área

A dedicação dos gerentes de projetos é baixa, uma vez que a maioria (67,4%) dedica apenas até 25% do seu tempo para as atividades de projetos. Já no que concerne à autonomia, o quadro reflete um baixo nível de autonomia dos gerentes de projetos, uma vez que 72,1% dos respondentes têm a percepção que a autonomia dos gerentes é “nenhuma” ou “pouca”. Estratificando-se por áreas, observa-se que novamente são as diretorias Comerciais e Financeiras que se destacam na dedicação do tempo de seus gerentes de projetos a atividades relacionadas a projetos e no grau de autonomia de seus gerentes de projetos. As Figuras 4.10 e 4.11 ilustram essas situações.

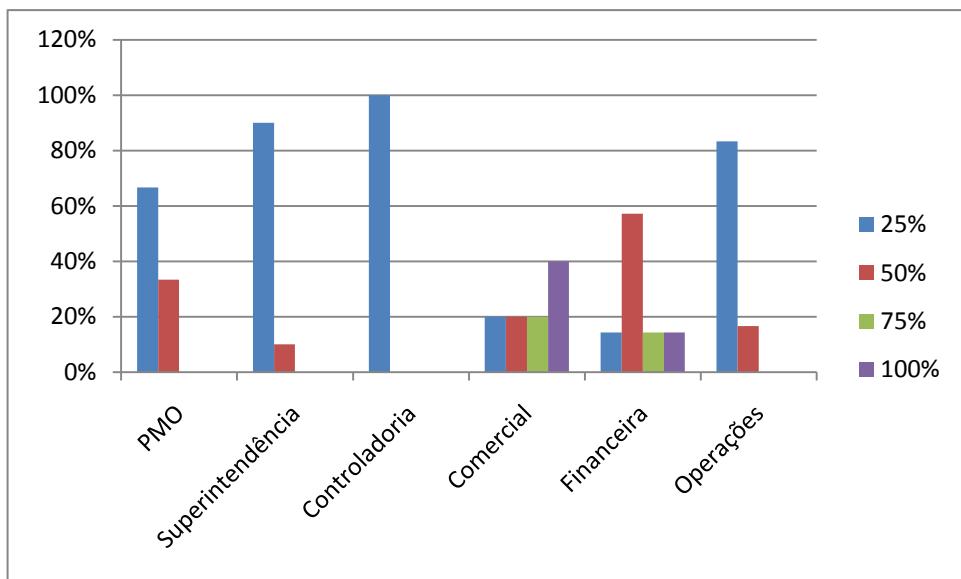


Figura 4.10: Dedicação do tempo dos gerentes de projetos em atividades relacionadas a projetos – Estratificado por área

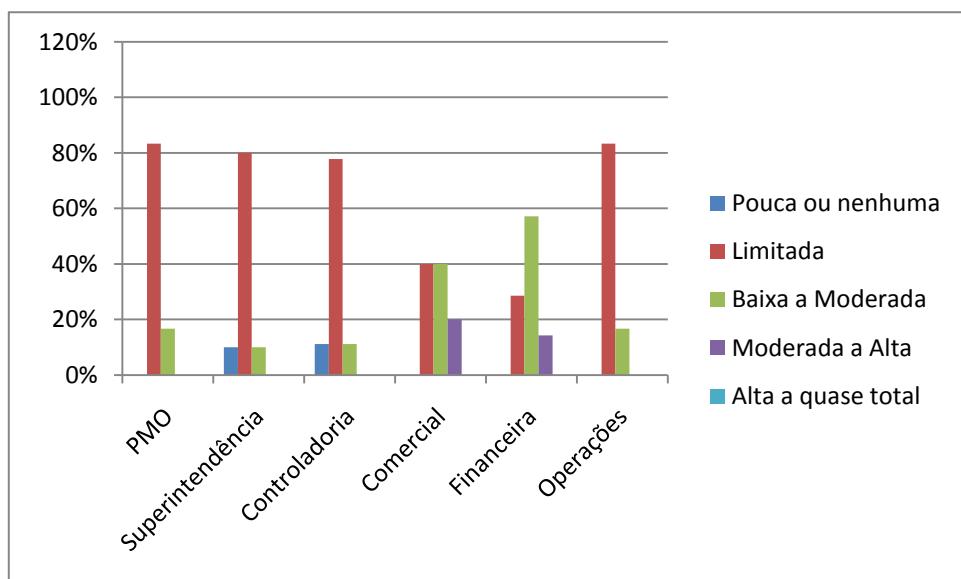


Figura 4.11: Autoridade dos gerentes de projetos na condução dos projetos – Estratificado por área

Esse cenário é justificado pelas características dessas áreas. A diretoria Comercial é apontada por grande parte dos funcionários como sendo a mais importante para a empresa, uma vez que o diferencial da VAREJO1 com relação a seus concorrentes no mercado está relacionado a um bom planejamento de compras e vendas, além de uma alocação de

mercadorias adequada às lojas, reduzindo custos de estoques e mantendo as lojas abastecidas. A área responsável por essas atividades é chamada Planejamento Comercial e está localizada na diretoria Comercial. Além dessas atribuições, a área é ainda responsável pela condução dos projetos das áreas de compras (Eletro, Lar – Têxtil e Vestuário), fornecendo gerentes de projetos para essas áreas.

A diretoria Financeira também apresenta estruturas voltadas para projetos, por conta de dois departamentos estratégicos: Crédito e Cobrança e Produtos Financeiros. A primeira área, Crédito e Cobrança, é responsável por desenvolver estratégias de crédito para alavancar as vendas da empresa, sem aumentar significativamente a inadimplência. Além de desenvolver estratégias de cobrança para conseguir cobrar clientes inadimplentes, sem fazer com que eles deixem de voltar a comprar.;

A segunda área, Produtos Financeiros, é responsável por desenvolver novos produtos para a empresa, todos eles voltados à parte financeira, como seguros pessoais, garantias estendidas para os produtos eletrônicos, empréstimos e demais produtos correlacionados. A importância estratégica da área está relacionada às elevadas margens apresentadas por esses produtos, muito superiores aos padrões do varejo.

A Figura 4.12 ilustra uma simplificação da estrutura hierárquica dessas duas áreas, e como a coordenação dos projetos é estabelecida.

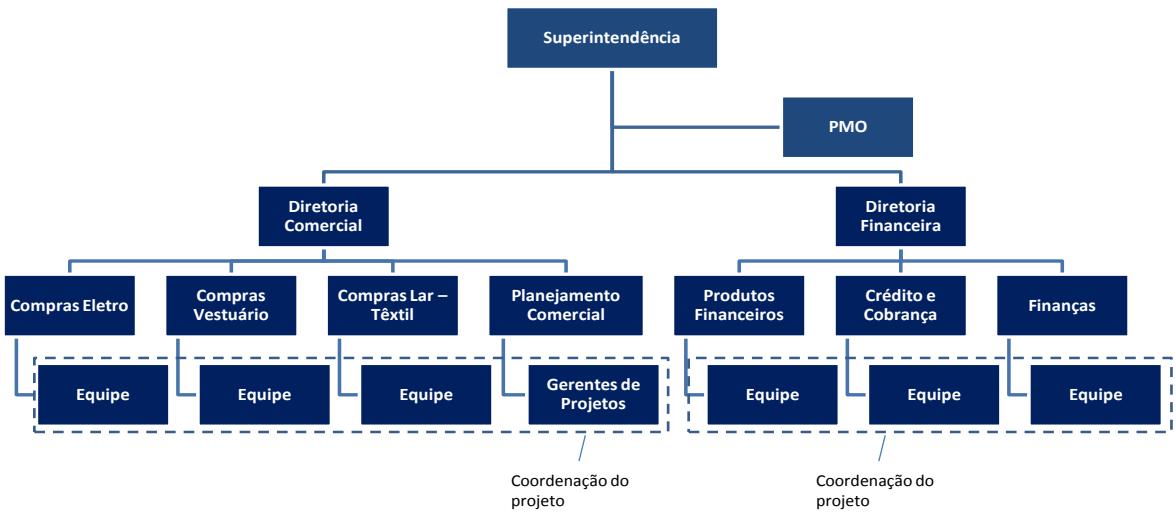


Figura 4.12: Estrutura hierárquica simplificada das diretorias Comercial e Financeira

4.3 ANÁLISE DE MATURIDADE

Com exceção da questão 19 (“Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos”), em nenhuma das questões existe concordância ou discordância total sobre o assunto. Sintetizando as respostas para cada categoria do nível dois de Kerzner (2001): embrionária, executiva, gerência de linha, crescimento e maturidade, os resultados são apresentados na Figura 4.13.

Tabela 4.2 - Média e variância do questionário de maturidade

	Questões																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Média	1,6	-0,7	1,2	0,9	1,2	0,3	0,4	0,6	0,8	0,8	1,0	-0,3	1,0	1,3	-1,3	-1,0	1,3	0,7	2,0	1,4
Desvio Padrão	1,6	1,4	1,9	1,6	1,6	1,7	1,7	1,6	1,1	1,8	0,8	1,2	1,0	0,9	1,1	1,1	1,2	1,8	0,8	0,9

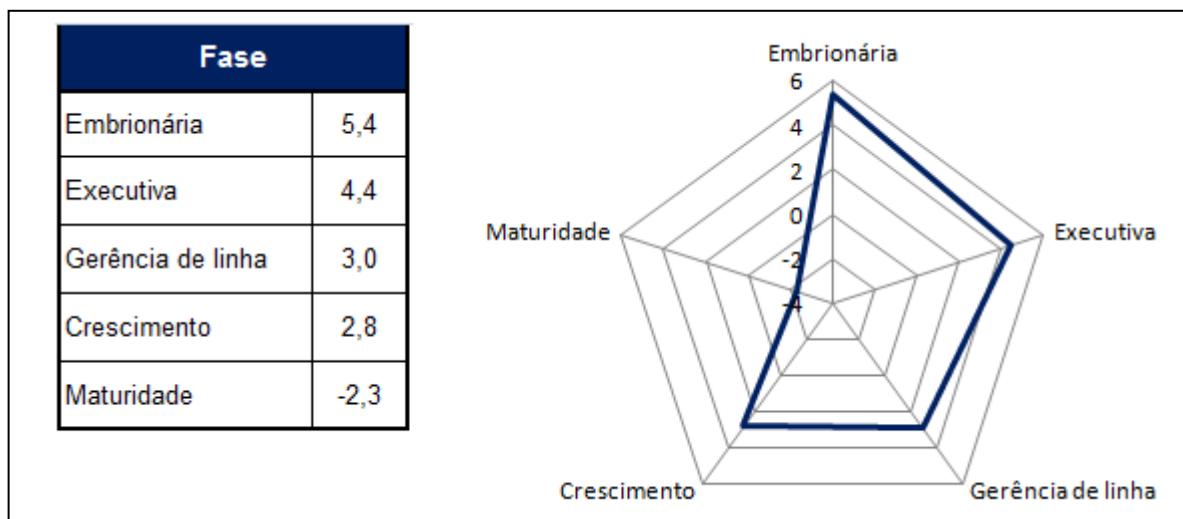


Figura 4.13: Resultado da análise do Ciclo de Vida

Uma pontuação maior do que seis significa que a fase do ciclo de vida de maturidade em gestão de projetos foi atingida, ou ao menos que a organização esteja nessa fase. De acordo com a pontuação da VAREJO1, não se pode concluir que ela tenha atingido alguma das fases do nível dois, apesar de ela estar próxima de fazê-lo para as fases embrionária e executiva.

Após uma análise aprofundada das respostas ao questionário utilizando o software Minitab, pode-se verificar a distribuição das respostas e presença de outliers. Os resultados dessas análises são apresentados no Anexo 7. Com os gráficos Box-and-Whisker pode-se identificar a presença de outliers, que foram retirados para a segunda análise. As questões que apresentaram outliers estão apontadas na tabela 4.3, pela cor cinza.

A análise das respostas, excluindo-se os outliers, mostra uma alteração na conclusão sobre a situação atingida pela VAREJO1 nas fases do nível dois de maturidade.

Tabela 4.3 – Nova média e variância do questionário de maturidade

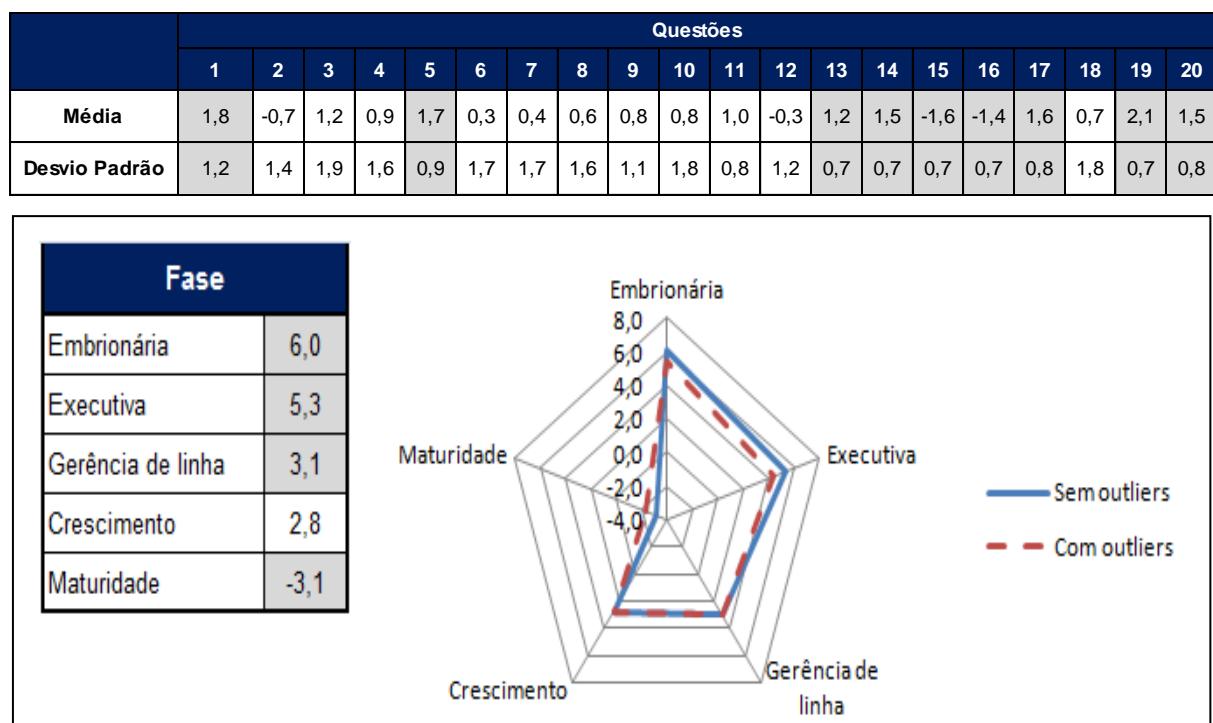


Figura 4.14: Resultado da análise do Ciclo de Vida, excluindo-se os outliers

Percebe-se uma melhoria nas fases embrionária, executiva e gerência de linha e uma redução na pontuação da fase maturidade após a exclusão dos outliers. Com esses novos dados, pode-se concluir que a VAREJO1 já atingiu a fase embrionária e está mais próxima de atingir a fase executiva. A empresa tem, porém, um longo caminho ainda para completar o nível dois de maturidade, uma vez que a fase maturidade obteve elevada quantidade de respostas discordantes, o que justifica a pontuação negativa dessa fase.

Para verificar se existe distinção da análise do ciclo de vida se estratificado por área ou por cargo dos entrevistados, foram elaboradas as Figuras 4.15 e 4.16 e as Tabelas 4.4 e 4.5.

Tabela 4.4 – Resultado da análise do Ciclo de Vida, estratificado por cargo

Fase	Analista	Ger.Seção	Ger.Dpto
Embrionária	6,2	5,5	5,8
Executiva	5,6	5,6	3,1
Gerência de linha	2,8	3,2	5,4
Crescimento	2,2	3,6	5,6
Maturidade	-3,0	-2,4	-4,5

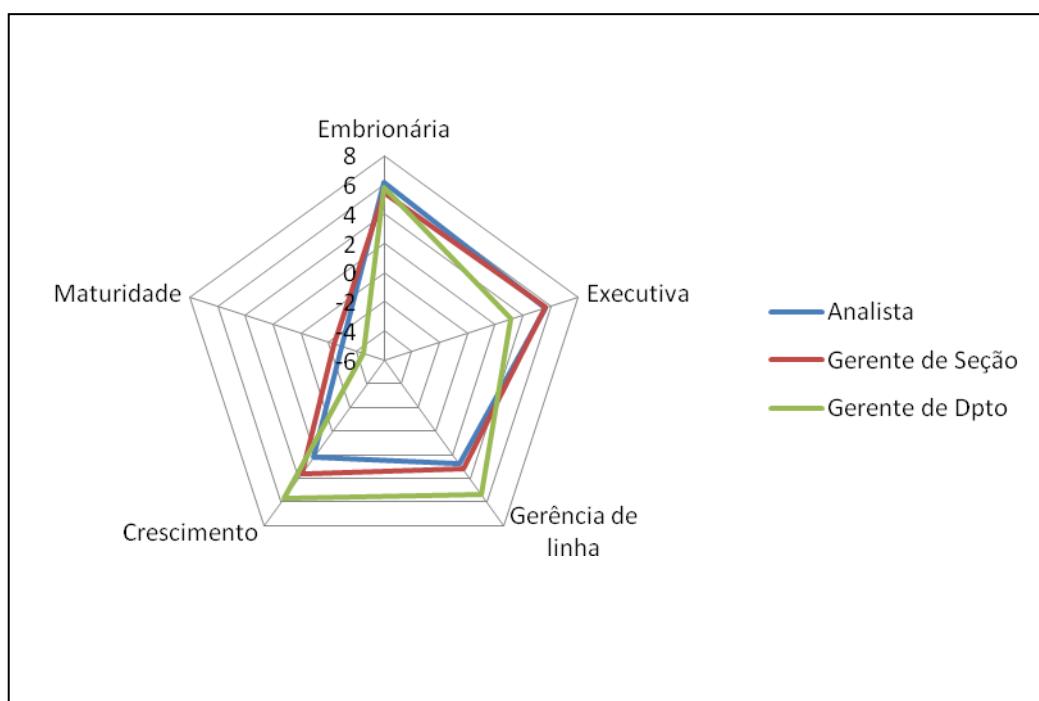


Figura 4.15: Resultado da análise do Ciclo de Vida, estratificado por cargo

Tabela 4.5 – Resultado da análise do Ciclo de Vida, estratificado por área

Fase	PMO	SUP	CONT	COM	FIN	OPE
Embrionária	8,2	6,1	4,7	6,6	6,9	4,4
Executiva	5,2	4,8	5,5	5,3	6,3	4,7
Gerência de linha	2,0	1,5	3,2	4,8	4,3	3,5
Crescimento	5,0	2,8	1,8	3,0	2,3	2,8
Maturidade	-4,4	-4,1	-2,8	-0,5	-2,2	-3,3

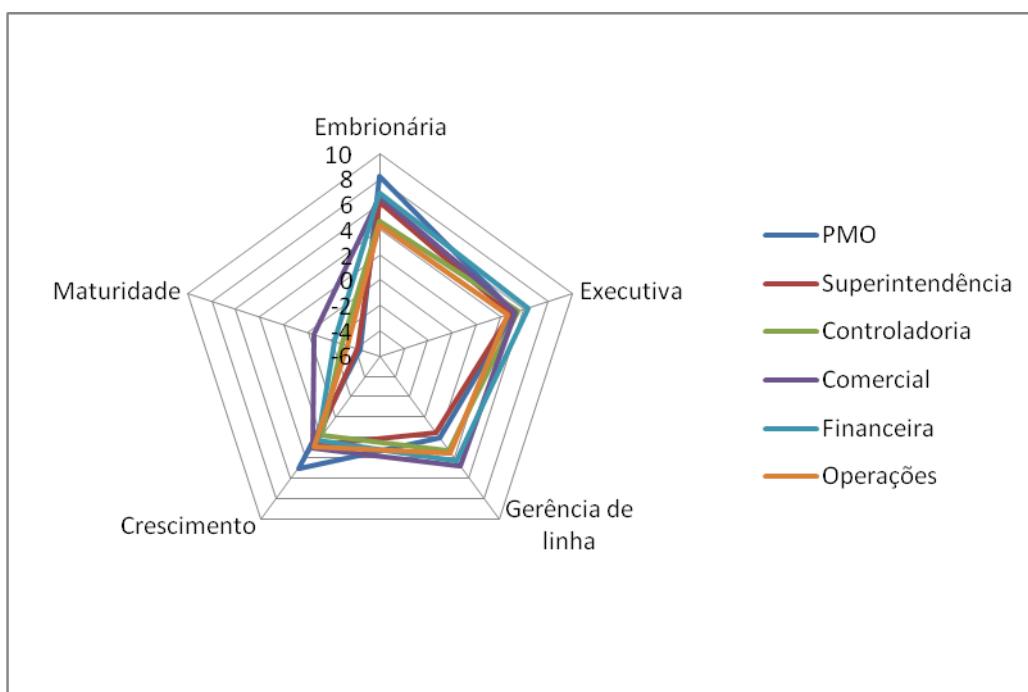


Figura 4.16: Resultado da análise do Ciclo de Vida, estratificado por área

Essa análise ainda leva à mesma conclusão sobre o nível dois, com a fase embrionária sendo atingida na percepção dos analistas apenas, embora o nível gerencial esteja com pontuação muito próxima de seis. Há ainda uma alta pontuação de acordo com os gerentes de departamento para as fases gerência de linha e crescimento, o que não ocorre nos demais níveis. Isso pode ser explicado pela maior facilidade encontrada pelos gerentes de departamento quando eles atuam como gerentes de projetos em mobilizar a organização para atingir resultados positivos em seus projetos, dado seu elevado nível hierárquico.

Com a estratificação por área, consegue-se vislumbrar uma pontuação maior para o PMO, a Diretoria Comercial e a Diretoria Financeira, dada a maior experiência dessas áreas em gestão de projetos, com diversos funcionários atuando como gerentes de projetos e já tendo recebido treinamento formal em gestão de projetos. A fase embrionária só não é percebida como atingida por duas Diretorias, Controladoria e Operações, o que pode ser explicado pela baixa quantidade de projetos conduzidos por essas áreas. A primeira apresenta projetos em sua maioria de cunho legal, visando atender alterações na legislação e a segunda, projetos de melhorias para as lojas da empresa.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Escritórios de gestão de projetos e estruturas organizacionais

A abordagem qualitativa coletou informações sobre o escritório de gestão de projetos da VAREJO1, além de acessar as estruturas organizacionais para gestão de projetos. Por outro lado, a abordagem quantitativa constituiu da análise de questionários sobre as responsabilidades do PMO, sobre as estruturas utilizadas pela empresa para a gestão de seus projetos e sobre maturidade em gestão de projetos. Essas abordagens se mostraram complementares e produziram resultados interessantes, que serão discutidos nesse capítulo.

O questionário sobre escritórios de gestão de projetos foi aplicado em integrantes das cinco diretorias executivas da empresa, a saber: Comercial, Financeira, Operações, Controladoria e Superintendência, além dos integrantes do próprio PMO. Como discutido no tópico 4.1. O PMO se auto-avaliou como sendo um PSO (Project Support Office), segundo o modelo de Verzuh(1999). O departamento é responsável pela padronização dos processos e metodologias de gestão de projetos, além de participar da formação do portfólio de projetos da empresa, sendo responsável pela gestão de informações sobre os projetos, além de apresentar informações sobre os mesmos à Diretoria Executiva. O departamento vem aumentando suas atribuições, passando a ser responsável pelo crescimento da carreira dos gerentes de projetos, escolhendo treinamentos e desenvolvendo competências para os gerentes de projetos.

A Figura 4.17 apresenta a percepção das responsabilidades do PMO por parte dos departamentos entrevistados.

Responsabilidades	PMO	SUP	CONT	COM	FIN	OPE
Manutenção de padrões	●	●	●	●	●	●
Organização de treinamentos	●	●	●	●	●	●
Mentoring e suporte	●	●	●	●	●	●
Análises de cronograma e orçamento	●	●	●	●	●	●
Preparação de informações de projetos	●	●	●	●	●	●
Tomada de decisões em GP	●	●	●	●	●	●
Supervisão de gerentes de projetos	●	●	●	●	●	●
Cumprimento de objetivos de projetos	●	●	●	●	●	●
Crescimento na carreira para os gerentes de projetos	●	●	●	●	●	●
Fornecimento de gerentes de projetos para a organização	●	●	●	●	●	●
Participação na gestão do portfólio de projetos	●	●	●	●	●	●

Figura 4.17: Percepção sobre responsabilidades do PMO, estratificado por área

- - Sem responsabilidade do PMO
- - Responsabilidade parcial do PMO
- - Responsabilidade do PMO

Pela análise das respostas dos demais departamentos, não há muitas divergências quanto às responsabilidades do PMO, à exceção de três questões, a saber:

- E1: manutenção de padrões;
- E2: organização de treinamentos;
- E6: tomada de decisões em GP;

As Tabelas 4.6, 4.7 e 4.8 apresentam as médias e desvios padrão dessas respostas, estratificadas por área.

Tabela 4.6: Médias e desvios padrão das respostas à questão sobre manutenção de padrões, estratificada por área

	Média	Desvio padrão
PMO	2,2	0,4
Superintendência	1,7	0,7
Controladoria	1,9	0,8
Comercial	0,6	1,1
Financeira	1,1	0,4
Operações	1,8	0,8

Tabela 4.7: Médias e desvios padrão das respostas à questão sobre a organização de treinamentos, estratificada por área

	Média	Desvio padrão
PMO	1,2	1,2
Superintendência	0,0	1,6
Controladoria	1,1	0,8
Comercial	0,4	0,5
Financeira	0,9	0,7
Operações	0,7	0,5

Tabela 4.8: Médias e desvios padrão das respostas à questão sobre a tomada de decisões em GP, estratificada por área

	Média	Desvio padrão
PMO	1,3	0,5
Superintendência	1,4	0,7
Controladoria	1,4	0,7
Comercial	0,8	1,1
Financeira	0,6	1,5
Operações	1,5	0,5

Com base na Tabela 4.6 pode-se perceber que as diretorias Comercial e Financeira não vêem o PMO como responsável pela manutenção de padrões de processos e metodologias de gestão de projetos. Isso ocorre porque as áreas já possuem metodologia própria para gestão de projetos, que antecede a existência do PMO, e, portanto seus esforços no sentido de disseminar essa metodologia pela empresa. A mesma percepção pode ser observada na Tabela 4.8, em que as mesmas áreas não vêem o PMO responsável na tomada de decisões em gestão de projetos. Pode-se observar que as notas das demais diretorias se assemelham às notas atribuídas pelo próprio PMO.

A Tabela 4.7 indica que a diretoria de Superintendência não vê o PMO como responsável pela organização de treinamentos. Isso se deve ao fato de que boa parte da amostra de respostas veio de integrantes do departamento de Recursos Humanos, área responsável por organização de grande parte dos treinamentos na empresa.

Maturidade para gestão de projetos

O segundo nível de maturidade refere-se aos processos comuns em gestão de projetos, fundamentado em uma metodologia e processos de gestão de projetos que podem levar o sucesso de alguns projetos aos demais projetos da empresa. As análises serão divididas em cada fase do ciclo de vida do nível dois de maturidade.

- Fase embrionária: Caracterizada pelo reconhecimento dos benefícios, das necessidades e das aplicações da gestão de projetos, a abordagem quantitativa indica que essa fase foi atingida, desde que excluídos os outliers da amostra inicial. Pela análise das respostas, vê-se uma concentração grande de respostas “concordo parcialmente” e “concordo”, indicando que há o reconhecimento dos benefícios da gestão de projetos por grande parte das pessoas entrevistadas.

- Fase de aceitação da gerência executiva: Há uma elevada quantidade de repostas concentrada entre “concordo parcialmente” e “concordo”, porém ainda não se pode afirmar que a empresa tenha atingido essa fase, uma vez que a pontuação foi inferior a seis. A questão 10 teve a menor pontuação média entre as quatro que compõe essa fase da maturidade. Essa questão trata sobre o conhecimento em princípios de gestão de projetos por parte dos executivos da empresa. A Figura 4.18 ilustra a distribuição dessas respostas.

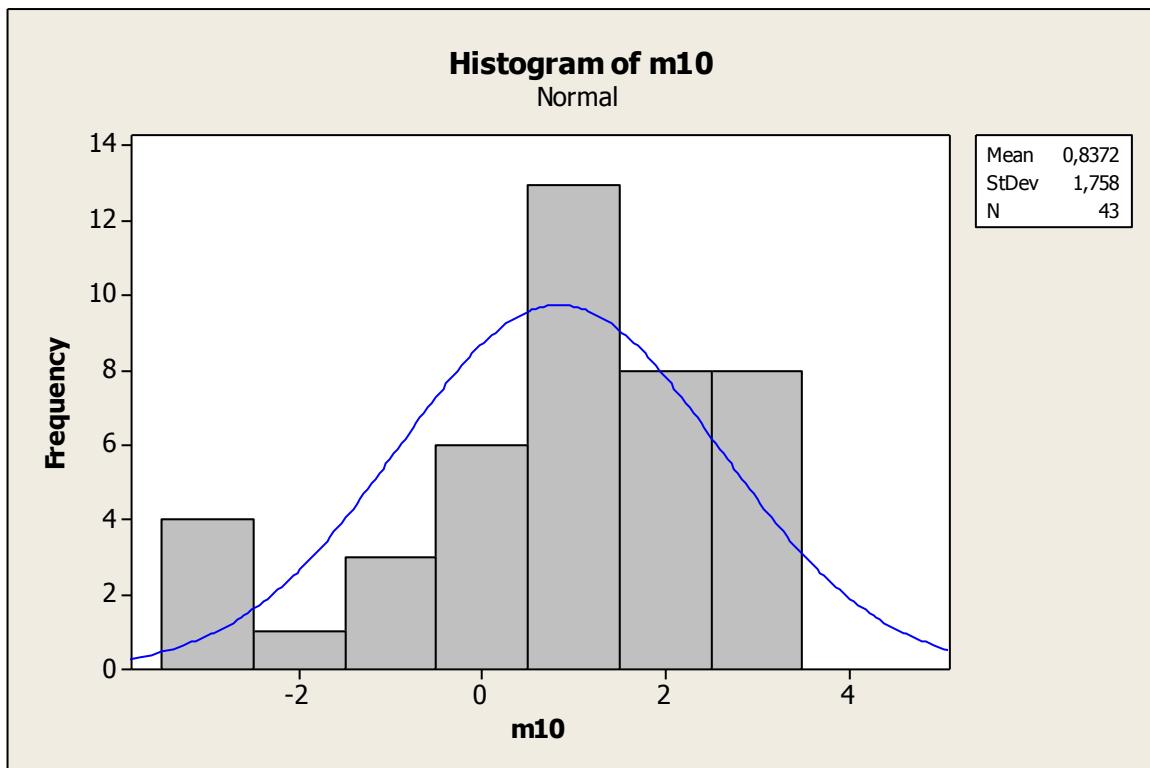


Figura 4.18: Histograma da questão 10 do questionário de segundo nível de Kerzner (2001)

A baixa pontuação pode ser explicada pelo baixo número de funcionários, inclusive da alta diretoria, que receberam treinamentos formais sobre gestão de projetos. Há o reconhecimento por parte da alta diretoria dos benefícios que podem ser obtidos com a gestão de projetos e esse reconhecimento chega aos níveis gerenciais e operacionais, porém os diretores não são vistos como autoridades em gestão de projetos, o que pode ser evidenciado pelo fato de a empresa não possuir nenhum funcionário certificado como PMP (Project Management Professional).

- Fase de aceitação da gerência de linha: Percebe-se uma grande disposição dos gerentes em liberarem seus funcionários para treinamentos em gestão de projetos, como ilustrado na Figura 4.19.

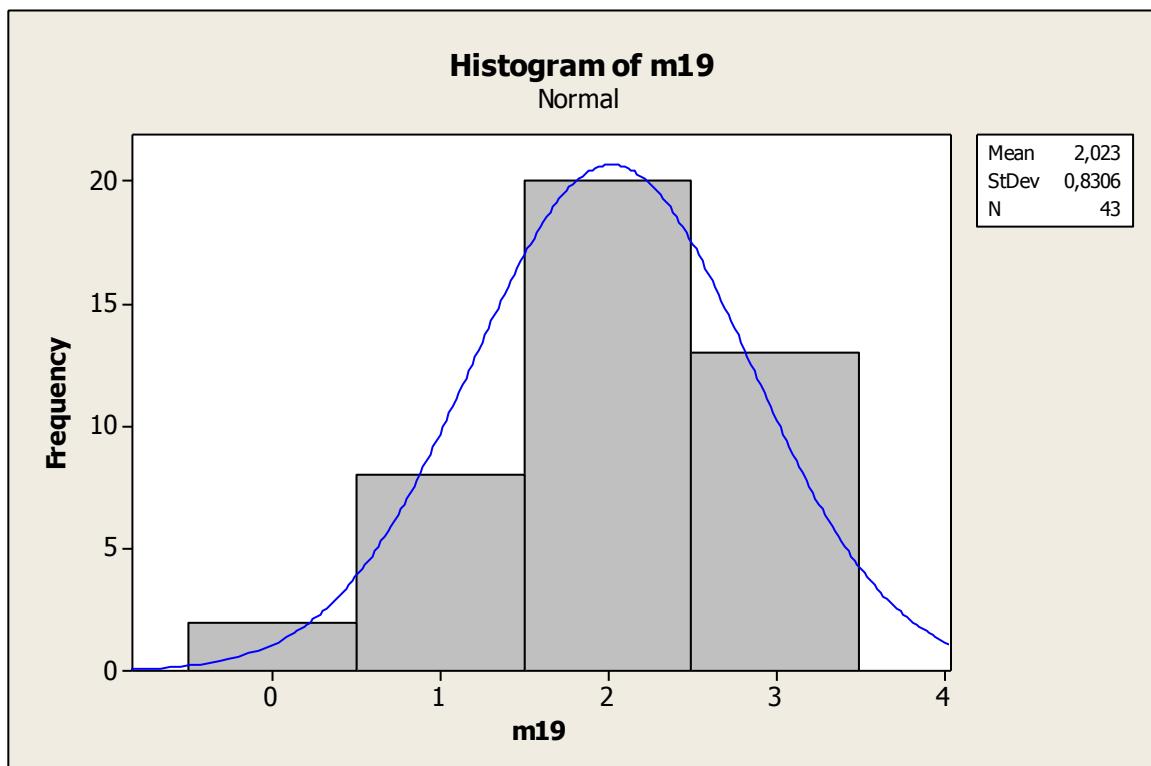


Figura 4.19: Histograma da questão 19 do questionário de segundo nível de Kerzner (2001)

Por outro lado, percebe-se que grande parte dos entrevistados não recebeu qualquer tipo de treinamento em gestão de projetos, como pode ser evidenciado pela Figura 4.20.

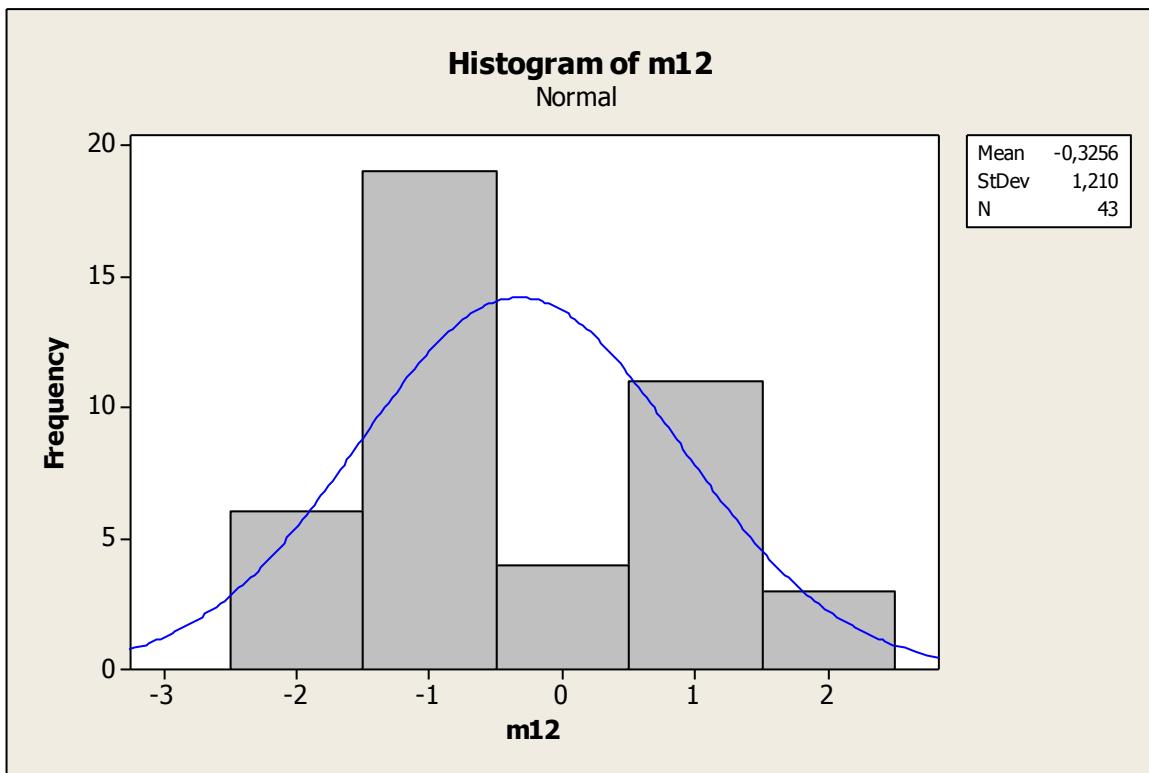


Figura 4.20: Histograma da questão 12 do questionário de segundo nível de Kerzner (2001)

Por conta desse cenário, a contribuição dos gerentes de linha aos processos de gestão de projetos fica limitada ao conhecimento e à experiência dos mesmos em gestão de projetos.

- **Fase de crescimento:** A empresa possui uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida pelo PMO, porém ainda há resistências em algumas áreas, especialmente as que já apresentam departamentos estruturados para a gestão de projetos, na utilização da metodologia desenvolvida. Não há também um esforço da empresa em minimizar as alterações de escopo dos projetos, com o entrevistador tendo presenciado um número elevado de projetos que tiveram seu escopo alterado em etapas avançadas de seu desenvolvimento. A empresa possui um programa para gestão de projetos, porém ele não possui uma popularidade elevada, devido à sua complexidade no uso. O PMO, no momento da execução desse projeto, estava finalizando ajustes nesse sistema, de forma a deixá-lo mais amigável aos usuários,

de forma a potencializar sua utilização pelas áreas. Não há um consenso na empresa de que seja necessário o uso de um software específico de mercado para a gestão de projetos, como o MS Project, por exemplo. Os funcionários que já tiveram algum contato com o software entendem que os ganhos podem ser elevados, porém como poucos funcionários conhecem o programa, a sua utilidade ainda não é reconhecida.

- Fase de maturidade: A VAREJO1 obteve sua menor nota nessa fase, com uma pontuação muito abaixo das demais. Essa fase é caracterizada pela integração custo – cronograma e pela existência de sistema educacional para os gerentes de projetos. Os projetos possuem um controle de cronograma, porém o controle do orçamento é feito apenas em bases anuais, uma vez que o orçamento dos projetos não é quebrado de formal mensal, e sim anual. Isso impossibilita, por exemplo, o acompanhamento da curva-S do projeto. Some-se a isso o fato de que o controle dos custos dos projetos não leva em conta o salário dos funcionários que participam do projeto. São apurados apenas custos com aquisições ou contratações de funcionários terceiros para a execução do projeto. A empresa ainda não desenvolveu um currículo de cursos para os gerentes de projetos, apesar de esse processo já ter sido iniciado. As áreas que possuem estruturas voltadas para projetos, como as diretorias Comercial e Financeira, há a possibilidade de crescimento profissional como gerente de projetos.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A pesquisa realizada na VAREJO1 pode servir como insumo para o planejamento estratégico para a gestão de projetos que ocorre na empresa. Conforme o diagnosticado, a empresa ainda não concluiu o nível dois do modelo de maturidade de Kerzner (2001), uma vez que não possuiu pontuação superior a seis em todas as fases do ciclo de vida. Dessa forma serão propostas ações com base no que deve ser atingido em cada nível de maturidade, com o foco em se garantir que a empresa alcance todos os pontos necessários aos níveis um e dois do modelo de maturidade, e possa também construir o caminho para atingir o nível três. A Tabela 4.9, adaptada de Kerzner (2001), propõe ações chave para avançar em cada nível.

Tabela 4.9: Ações chave para o avanço dos níveis de maturidade (adaptado de Kerzner, 2001)

Nível 1 para o Nível 2	Nível 2 para o Nível 3
- preparar para treinamentos iniciais e educação em gestão de projetos;	- desenvolver uma cultura que suporte tanto os aspectos comportamentais quanto quantitativos da gestão de projetos;
- encorajar treinamento (ou contratação) profissionais certificados em gestão de projetos (PMPs);	- reconhecer as forças/necessidades da gestão de projetos e os benefícios que podem ser obtidos em curto e em longo prazo;
- estimular a comunicação entre funcionários na linguagem comum de gestão de projetos;	- desenvolver processo/metodologia de gestão de projetos que permita que os benefícios desejados possam ser atingidos numa base repetitiva;
- reconhecer ferramentas disponíveis para gestão de projetos;	- desenvolver um currículo de gestão de projetos contínuo e a todos os funcionários, de forma a sustentar a gestão de projetos e obter melhorias em longo prazo.
- desenvolver um entendimento comum dos princípios de gestão de projetos.	
Nível 3 para o Nível 4	Nível 4 para o Nível 5
- integrar os processos relacionados a uma metodologia única com execução bem-sucedida comprovada;	- criar uma organização dedicada ao benchmarking ;
- encorajar a aceitação de uma cultura que suporte a gestão de projetos informal e multiplicidade de comando	- desenvolver um processo de benchmarking de gestão de projetos
- desenvolver um apoio à contabilidade compartilhada.	- decidir em que deve ser feito o benchmarking ; - reconhecer os benefícios do benchmarking.

Com base nessas ações, as propostas serão divididas em tópicos, para facilitar o desenvolvimento de cada um deles.

Treinamentos

A empresa, até o momento da execução desse trabalho, não possui um plano de treinamentos para seus funcionários sobre a gestão de projetos. O PMO, juntamente com o departamento de Recursos Humanos, desenvolveu a competência de gestão de projetos, que será incorporada às competências genéricas em que os funcionários são avaliados regularmente. Essa análise identifica gaps entre conhecimentos requeridos e apresentados pelos funcionários, com uma sugestão de treinamentos. O nível de conhecimento que deve ser apresentado

deverá variar entre os funcionários, com os funcionários devendo ser avaliados quanto aos seguintes atributos:

- Conhecimentos em ferramentas de gestão de projetos;
- Habilidade de negociação e resolução de conflitos;
- Liderança e motivação de equipes;
- Visão crítica e pró-atividade;

Para cada atributo e gap apresentado, deverá ser proposto um caminho de desenvolvimento, que passa por treinamentos, palestras e workshops. Após o cumprimento do roteiro estabelecido, os funcionários deverão ser avaliados novamente para se apontar sua evolução e eventual medição da efetividade do treinamento.

Além disso, deve ser estimulada a formação de gerentes de projetos profissionais (PMP's) ou a sua contratação, para uma maior disseminação dos conceitos na empresa.

Metodologia de gestão de projetos

O PMO da VAREJO1 desenvolveu uma metodologia de gestão de projetos, que sofre processo de melhoria continuamente. Porém a mesma não é utilizada uniformemente na empresa, estando muitas vezes em conflito com metodologias próprias de algumas áreas. O processo de unificação das metodologias de gestão de projetos envolve uma construção colaborativa entre as áreas. O PMO deve atuar de forma pró-ativa com as áreas de maior resistência e chamá-las para a construção de uma metodologia singular, incorporando as qualidades de cada metodologia, para que se possa transmitir o sucesso de alguns projetos para os demais projetos da organização.

Estruturas organizacionais

São poucas as áreas que utilizam algum tipo de estrutura para gestão de projetos que não seja a funcional. A estrutura matricial utilizada por algumas áreas pode ser replicada às demais, com a dedicação e autoridade dos gerentes de projetos aumentando. Essas alterações ainda viabilizam o crescimento na carreira de gerente de projetos, que passariam a se dedicar cada vez mais a atividades de inovação.

Sistemas

A empresa deve investir em sistemas que facilitem a gestão de projetos, provendo dados e fornecendo instrumentos para controle de projetos. O sistema atual da empresa, desenvolvido internamente, possibilita apenas uma extração do status dos projetos, não possuindo ferramentas de análises, como o diagrama de Gantt, por exemplo. A integração entre custos e prazos passa por melhorias nos processos de gestão de projetos, incluindo a quebra mensal do orçamento dos projetos e depende também de mudanças em processos em outras áreas, como a contabilização de salários dos funcionários nos custos dos projetos.

Softwares específicos para gestão de projetos, como o MS Project, possibilitam uma gestão de projetos mais efetiva e completa, porém isso adiciona a questão da quantidade de licenças que deveriam ser adquiridas, pois não apenas os funcionários que trabalham como gerentes de projetos deveriam ter acesso, mas os integrantes das equipes também, para haver sinergia entre os documentos. Uma solução proposta é a aquisição de licenças para os principais usuários e a utilização de ferramentas colaborativas, baseadas em SharePoint, por exemplo, permitindo o acesso remoto às informações dos projetos. Um exemplo de ferramenta nesses termos é o EPM (Enterprise Project Management), da Microsoft, que possui custos individuais de licenças inferiores aos custos das licenças do MS Project, permitindo o acesso remoto, através de um servidor, às informações dos projetos.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A análise da gestão de projetos na VAREJO1 foi feita através de análises quantitativas e qualitativas. Foi exposta a estrutura do escritório de gestão de projetos, seu histórico, suas funções e responsabilidades. Foram estudadas as estruturas organizacionais para gestão de projetos, com foco nas áreas que possuem maior foco em gestão de projetos.

As análises quantitativas tiveram por finalidade suportar as análises qualitativas, com questionários sobre a percepção das funções e responsabilidades do PMO pelas demais áreas, além da forma como elas se organizam para gerenciar seus projetos. O questionário de maturidade mostrou que a empresa ainda não atingiu o segundo nível de maturidade de Kerzner (2001), mas já atingiu a fase embrionária do ciclo de vida. A empresa tem ainda um longo caminho para atingir o nível dois de maturidade, uma vez que teve pontuação muito baixa na fase maturidade.

As análises sobre as funções e responsabilidades do escritório de gestão de projetos indicaram que o escritório de projetos da VAREJO1 se assemelha a um PSO (Project Support Office), segundo o modelo de Verzuh (1999). Porém, com o aumento de suas atribuições, ele se aproxima da classificação de PMO (Project Management Office) proposta pelo mesmo autor. As análises sobre estruturas organizacionais para gestão de projetos indicaram que a maior parte das áreas da empresa utiliza apenas a estrutura funcional, com duas áreas se destacando na utilização de estruturas matriciais na condução de seus projetos.

Com as mudanças propostas no trabalho, espera-se que a empresa atue de forma mais madura na gestão dos projetos. Algumas dessas propostas já estavam em vias de ser implementadas no momento da execução do trabalho, o que indica que a empresa já caminha para o aumento no nível de maturidade na gestão de projetos.

A gestão de projetos na empresa está se consolidando, com o escritório de gestão de projetos passando a atuar de forma mais assertiva, aumentando suas responsabilidades, de forma a elevar a maturidade da empresa em gestão de projetos. Após a consolidação do escritório de gestão de projetos, sugere-se que uma nova análise de maturidade seja conduzida. Os resultados podem ser confrontados com aqueles obtidos neste estudo.

Como a empresa está situada em um segmento da indústria que apresenta margens extremamente baixas, inferiores a 5%, o aumento no nível de maturidade em gestão de projetos poderá acarretar em aumento na taxa de sucesso de seus projetos, além de aumentar suas vantagens competitivas com seus concorrentes. Torna-se fundamental o desenvolvimento contínuo da gestão de projetos na VAREJO1.

As maiores dificuldades encontradas pelo autor desse trabalho são referentes ao tempo disponível para a condução da pesquisa de campo, o que influenciou o tamanho da amostra para o projeto. Uma análise sobre a maturidade na gestão de projetos deve incluir o máximo possível de pessoas em sua pesquisa, o que não se mostrou possível neste trabalho. A confidencialidade das informações também adicionou um componente complicador no andamento do projeto.

Recomenda-se para trabalhos futuros a utilização de ferramentas mais apropriadas para a condução de pesquisas desse porte, como as oferecidas pelo próprio Kerzner, que utiliza o ambiente web e realiza comparações com outras empresas, da mesma e de outras indústrias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** São Paulo: Atlas, 2005

COSTA NETO, P.L.O. **Estatística** 2.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance.** New York, NY: Marcel Dekker, 2002, cap. 1.

CRAWFORD, J. K.; PENNYPACKER, J. S. Put an End to Project Mismanagement – Get your IT projects done on time and on budget. **OPTIMIZEMAG**, 2002. Disponível em <<http://www.optimizemag.com>>, acessado em 30.jun.2005.

CRAWFORD, L. Supporting Delivery Capability: The Many Faces of Project Support in Organisations. In: **INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) World Congress**, 18., 2004, Budapest. Anais... Budapest: IPMA, 2004. 1 CD-ROM.

DINSMORE, P.C. **Winning business with enterprise project management.** New York: Amacom, 1998.

DINSMORE. P. C. **Human Factors in Project Management.** Nova Iorque: AMACOM, 1990.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office – A Manager's Guide to Leading Organizational Change.** San Francisco, CA: Joseey-Bass, 2003.

FRAME, J. D. **Managing projects in organizations – How to Make the Best Use of Time, Techniques and People.** São Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1987.

GRANT, K.P.; PENNYPACKER, J.S. **Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected**

Industries. IEE Transactions of Engineering Management, 53, 1, p.59-68, 2006

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Project Management Manual.** Boston: Harvard Business School, 1997.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO – Multiplying ROI at Warp Speed.** Boca Raton: J. Ross Publishing e International Institute for Learning, 2003.

KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model.** New York: John Wiley, 2001.

KERZNER, H. **Applied project management: best practices on implementation.** New York: John Wiley, 2000.

MARTINS, H.H. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** Universidade de São Paulo – Educação e Pesquisa, v.30, n.2, p.289-300, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de Projetos. São Paulo: Editora Atlas, 2002

MEREDITH, J. R., MANTEL, S. J. Jr. **Project Management: A Managerial Approach.** 4 ed., Hoboken (EUA): John Wiley & Sons, 2000.

PMI, Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).** Maryland: Project Management Institute, 2003.

PRADO, D. S. Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações. Nova Lima: INDG, 3. ed, 2004.

_____. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok).** 3. ed. Project Management Institute, 2004.

_____. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).** Newtown Square: Project Management Institute, 2003a.

_____. **Project Manager Competence Development (PMCD) Framework.**
Pensilvânia, 2002

VERZUH, E. The Fast Forward MBA in Project Management, New York: John Wiley & Sons: 1999

VERZUH, E. MBA Compacto Gestão de Projetos, Rio de Janeiro: Campus, 2000

ANEXOS

Anexo 1: Questionário de maturidade

Maturidade em gestão de projetos

O questionário a seguir contém 20 questões que o ajudarão a definir o grau de maturidade que, na sua opinião, sua empresa atingiu.

	discordo totalmente	discordo	discreto parcialmente	sem opinião	concordo parcialmente	concordo	concordo totalmente
1 Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.							
2 Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.							
3 Minha empresa tem reconhecido as vantagens passíveis a serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.							
4 Minha empresa (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.							
5 Nossos executivos apóiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.							
6 Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.							
7 Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apóiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.							
8 Minha empresa faz o possível para minimizar os "desvios" de escopo (i.e., mudanças de escopo) em nossos projetos.							
9 Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.							
10 Os executivos em minha empresa têm bons conhecimentos dos princípios da gestão de projetos.							
11 Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.							
12 Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.							
13 Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.							
14 Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões do nosso empreendimento.							
15 Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.							
16 Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (i.e., mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.							
17 Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.							
18 Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.							
19 Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.							
20 Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.							

Anexo 2: Questionário sobre escritórios de projetos

Escritórios de gestão de projetos

O questionário a seguir contém 11 questões sobre as funções do escritório de projetos (PMO) da sua empresa.

	discordo totalmente	discordo	discordo parcialmente	sem opinião	concordo parcialmente	concordo	concordo totalmente
1 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pela manutenção de padrões em gestão de projetos.							
2 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pela organização de treinamentos em gestão de projetos.							
3 O escritório de projetos da minha empresa é responsável por realizar mentoring e suporte aos gerentes de projetos.							
4 O escritório de projetos da minha empresa é responsável por analisar o cronograma e orçamento dos projetos.							
5 O escritório de projetos da minha empresa é responsável por preparar informações e relatórios de posição sobre os projetos.							
6 O escritório de projetos da minha empresa é responsável por tomada de decisões em gestão de projetos.							
7 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pela supervisão dos gerentes de projeto.							
8 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pelo cumprimento dos objetivos dos projetos.							
9 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pelo crescimento na carreira para os gerentes de projetos.							
10 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pelo fornecimento de gerentes de projetos para a organização							
11 O escritório de projetos da minha empresa é responsável pela participação na gestão do portfolio de projetos.							

Anexo 3: Questionário sobre estruturas organizacionais para projetos

Estruturas organizacionais para projetos

O questionário a seguir contém 4 questões sobre estruturas organizacionais para gestão de projetos, que nos ajudarão a entender nosso cenário atual de gestão de projetos.

	discordo totalmente	discordo	dicordo parcialmente	sem opinião	parcialmente concordo	concordo	concordo totalmente
1 Minha empresa já utilizou estruturas organizacionais para projetos diferentes da funcional (matricial ou por projetos, por exemplo).							
2 Minha empresa possui processos bem definidos para a escolha da estrutura organizacional para projetos (funcional, matricial ou por projetos) a ser utilizada no gerenciamento dos projetos.							
	25%	50%	75%	100%			
3 Os gerentes de projetos da minha empresa dedicam a seguinte proporção do seu tempo a atividades relacionadas a gestão de projetos:							
	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a Moderada	Moderada a Alta	Alta a quase total		
4 Os gerentes de projetos da minha empresa apresentam o seguinte grau de autonomia na condução de seus projetos:							

Anexo 4: Tabela de resultados do questionário sobre escritórios de projetos

Coleta de dados na Varejo 1 - Resultados													
Índice	Cargo	Área	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11
1	Analista	PMO	2	2	0	3	3	2	-3	0	-1	-3	3
2	Analista	PMO	2	1	2	2	3	1	-1	-1	-2	-3	2
3	Analista	PMO	2	-1	1	2	2	1	-1	1	-2	-2	2
4	Analista	PMO	2	2	1	2	3	1	-3	1	-1	-3	3
5	Ger. de Dpto	PMO	2	2	1	2	3	2	-3	1	-3	-3	3
6	Analista	PMO	3	1	1	1	3	1	-3	1	-2	-3	3
7	Ger. de Dpto	Superintendência	2	-2	2	2	2	1	-2	1	-2	-2	3
8	Ger. de Seção	Superintendência	2	-2	1	2	3	2	-2	0	-3	-3	2
9	Ger. de Seção	Superintendência	1	2	1	3	2	0	-2	0	-2	-2	2
10	Analista	Superintendência	1	1	2	3	3	2	-2	0	-3	-2	3
11	Analista	Superintendência	1	-1	-1	2	2	2	-1	0	-2	-3	2
12	Analista	Superintendência	2	-1	-1	2	2	1	-3	2	-1	-3	1
13	Analista	Superintendência	2	2	1	3	2	2	-3	1	-2	-2	2
14	Analista	Superintendência	3	-1	1	2	3	1	-2	1	-3	-3	3
15	Analista	Superintendência	2	1	1	1	3	2	-3	1	-2	-2	2
16	Analista	Superintendência	1	1	2	2	3	1	-2	1	-2	-1	2
17	Ger. de Dpto	Controladoria	1	2	1	3	3	1	-3	-1	-2	-3	2
18	Ger. de Seção	Controladoria	2	1	1	2	2	2	-1	-1	-2	-3	3
19	Analista	Controladoria	2	1	2	3	1	2	-1	0	-1	-2	2
20	Analista	Controladoria	3	2	1	2	2	2	-2	0	-3	-2	3
21	Analista	Controladoria	2	2	1	1	2	1	-2	0	-2	-2	2
22	Analista	Controladoria	1	1	0	1	3	2	-2	1	-1	-1	3
23	Ger. de Seção	Controladoria	1	1	2	2	3	0	-2	1	-2	-1	2
24	Analista	Controladoria	2	0	1	3	3	1	-3	1	-3	-3	2
25	Analista	Controladoria	3	0	1	2	3	2	-2	1	-2	-2	3
26	Ger. de Seção	Comercial	2	1	1	1	2	1	-3	-2	-2	-2	2
27	Ger. de Dpto	Comercial	1	1	1	2	3	1	-3	1	-3	-2	1
28	Analista	Comercial	1	0	2	3	2	2	-2	1	-1	-1	2
29	Analista	Comercial	0	0	1	3	3	1	-2	1	-2	-2	3
30	Analista	Comercial	-1	0	1	2	2	-1	-3	2	-3	-3	2
31	Ger. de Dpto	Financeira	1	0	2	1	3	-1	-3	1	-3	-2	3
32	Ger. de Seção	Financeira	1	1	0	2	2	-2	-2	1	-2	-2	2
33	Ger. de Seção	Financeira	2	1	2	3	1	2	-2	-1	-1	-1	1
34	Analista	Financeira	1	0	1	2	2	1	-3	0	-2	-2	2
35	Analista	Financeira	1	1	1	2	3	1	-1	0	-3	-2	3
36	Analista	Financeira	1	2	1	2	2	2	-1	1	-3	-2	3
37	Analista	Financeira	1	1	2	1	3	1	-2	1	-2	-2	3
38	Ger. de Seção	Operações	1	1	1	1	2	2	-2	2	-2	1	2
39	Ger. de Dpto	Operações	2	0	3	2	1	1	-2	1	-1	-1	2
40	Analista	Operações	3	1	2	3	2	2	-3	1	-1	-1	3
41	Analista	Operações	2	1	1	3	3	1	-1	2	-2	-2	3
42	Analista	Operações	2	0	0	2	2	1	-3	1	-3	-2	2
43	Analista	Operações	1	1	0	1	3	2	-2	1	-2	-3	3

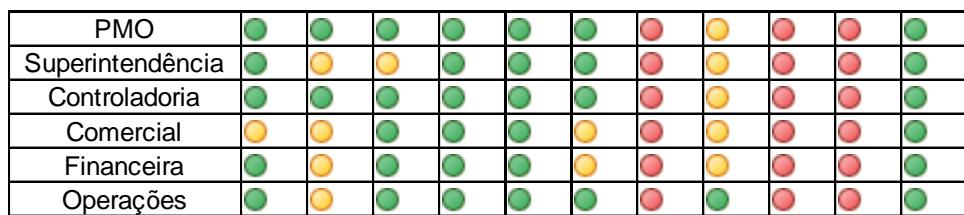
Média	1,6	0,7	1,1	2,1	2,4	1,2	-2,2	0,6	-2,1	-2,1	2,4
Desvio Padrão	0,8	1,1	0,8	0,7	0,6	0,9	0,7	0,9	0,7	0,8	0,6

Frequências	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q10
-3	0	0	0	0	0	0	16	0	12	14	0
-2	0	2	0	0	0	1	19	1	22	21	0
-1	1	4	2	0	0	2	8	4	9	7	0
0	1	9	5	0	0	2	0	10	0	0	0
1	17	19	24	9	3	20	0	24	0	1	3
2	19	9	11	22	18	18	0	4	0	0	21
3	5	0	1	12	22	0	0	0	0	0	19

Total	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Mediana	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	-2,0	1,0	-2,0	-2,0	2,0
Moda	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	-2,0	1,0	-2,0	-2,0	2,0

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11
PMO	2,2	1,2	1,0	2,0	2,8	1,3	-2,3	0,5	-1,8	-2,8	2,7
Superintendência	1,7	0,0	0,9	2,2	2,5	1,4	-2,2	0,7	-2,2	-2,3	2,2
Controladoria	1,9	1,1	1,1	2,1	2,4	1,4	-2,0	0,2	-2,0	-2,1	2,4
Comercial	0,6	0,4	1,2	2,2	2,4	0,8	-2,6	0,6	-2,2	-2,0	2,0
Financeira	1,1	0,9	1,3	1,9	2,3	0,6	-2,0	0,4	-2,3	-1,9	2,4
Operações	1,8	0,7	1,2	2,0	2,2	1,5	-2,2	1,3	-1,8	-1,3	2,5



- - Sem responsabilidade do PMO
- - Responsabilidade parcial do PMO
- - Responsabilidade do PMO

Anexo 5: Tabela de resultados do questionário sobre estruturas organizacionais para projetos

Coleta de dados na Varejo 1 - Resultados

Índice	Cargo	Área	q1	q2	q3	q4
1	Analista	PMO	-3	-3	25%	2
2	Analista	PMO	2	-2	50%	2
3	Analista	PMO	-2	-2	25%	2
4	Analista	PMO	2	-3	50%	2
5	Ger. de Dpto	PMO	2	-1	25%	3
6	Analista	PMO	1	-2	25%	2
7	Ger. de Dpto	Superintendência	1	-3	25%	3
8	Ger. de Seção	Superintendência	1	-2	25%	2
9	Ger. de Seção	Superintendência	-2	-2	25%	2
10	Analista	Superintendência	-2	-2	50%	2
11	Analista	Superintendência	-1	-3	25%	1
12	Analista	Superintendência	-3	-2	25%	2
13	Analista	Superintendência	-2	1	25%	2
14	Analista	Superintendência	-2	0	25%	2
15	Analista	Superintendência	-3	0	25%	2
16	Analista	Superintendência	1	-3	25%	2
17	Ger. de Dpto	Controladoria	2	-3	25%	3
18	Ger. de Seção	Controladoria	1	-2	25%	2
19	Analista	Controladoria	1	-1	25%	2
20	Analista	Controladoria	2	-1	25%	2
21	Analista	Controladoria	1	1	25%	2
22	Analista	Controladoria	0	-2	25%	2
23	Ger. de Seção	Controladoria	-1	1	25%	2
24	Analista	Controladoria	1	-2	25%	1
25	Analista	Controladoria	2	-3	25%	2
26	Ger. de Seção	Comercial	2	1	75%	4
27	Ger. de Dpto	Comercial	3	1	25%	3
28	Analista	Comercial	1	-2	100%	3
29	Analista	Comercial	2	-1	50%	2
30	Analista	Comercial	1	1	100%	2
31	Ger. de Dpto	Financeira	2	-1	25%	4
32	Ger. de Seção	Financeira	3	-2	50%	3
33	Ger. de Seção	Financeira	1	-1	50%	3
34	Analista	Financeira	1	-2	100%	3
35	Analista	Financeira	2	-1	75%	3
36	Analista	Financeira	2	0	50%	2
37	Analista	Financeira	1	0	50%	2
38	Ger. de Seção	Operações	1	-1	25%	2
39	Ger. de Dpto	Operações	1	-1	25%	3
40	Analista	Operações	0	0	25%	2
41	Analista	Operações	-1	-2	25%	2
42	Analista	Operações	-2	-2	50%	2
43	Analista	Operações	-2	-3	25%	2

Média	0,4	-1,3	38%	2,3
Desvio Padrão	1,7	1,3	0,2	0,6

Mediana	1,0	-2,0	0,3	2,0
Moda	1,0	-2,0	0,3	2,0

Anexo 6: Tabela de resultados do questionário de maturidade

Coleta de dados na Varejo 1 - Resultados

Índice	Cargo	Área	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
1	Analista	PMO	3	-1	2	2	2	0	-2	-1	0	3	0	-2	1	-2	0	-3	2	1	2	2
2	Analista	PMO	2	-2	2	3	2	-3	-2	-2	1	3	2	1	1	-1	-3	1	1	1	1	
3	Analista	PMO	3	-1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	-1	1	2	1	-1	-3	1	1	
4	Analista	PMO	2	-2	2	2	1	3	3	-1	-1	1	2	-1	1	2	-2	-2	3	1	3	
5	Ger. de Dpto	PMO	2	-3	3	2	1	1	3	3	1	-3	2	-1	1	1	-2	-2	2	1	2	2
6	Analista	PMO	3	0	2	2	2	1	-2	3	1	0	1	-1	1	1	-1	-1	1	1	3	1
7	Ger. de Dpto	Superintendência	-3	-1	-1	2	-3	1	1	2	1	-3	2	-1	1	1	-2	1	-1	-3	2	1
8	Ger. de Seção	Superintendência	2	1	2	3	3	-3	2	3	2	1	1	-2	2	1	-1	-1	1	0	2	2
9	Ger. de Seção	Superintendência	-2	-2	3	1	2	-2	-2	2	1	2	1	-1	2	1	-1	-2	3	-1	1	3
10	Analista	Superintendência	3	-1	-2	2	3	-2	2	-3	1	-3	2	1	1	2	-2	-2	3	-3	2	2
11	Analista	Superintendência	3	-1	3	2	2	0	0	-3	0	3	2	1	1	2	-3	-1	-3	-2	3	1
12	Analista	Superintendência	3	0	2	3	-2	1	-3	3	-2	0	1	-1	1	2	-2	-1	0	-1	3	1
13	Analista	Superintendência	2	0	-1	1	-3	1	-1	3	-2	-1	1	-2	2	1	-1	-1	2	-1	2	1
14	Analista	Superintendência	1	-1	2	1	0	2	-3	0	1	-3	0	-1	0	2	-1	-1	2	3	1	2
15	Analista	Superintendência	1	-2	3	0	1	-3	3	1	-1	3	0	-1	0	1	-2	-2	3	3	2	3
16	Analista	Superintendência	2	1	1	0	3	1	-1	-1	1	2	0	1	0	1	-2	-1	1	0	3	1
17	Ger. de Dpto	Controladoria	2	-1	2	1	1	2	1	-1	1	1	2	1	1	1	-1	-2	1	2	2	1
18	Ger. de Seção	Controladoria	1	1	-3	0	2	1	0	2	-1	2	0	1	1	2	1	0	2	0	0	1
19	Analista	Controladoria	1	-1	0	2	1	2	1	-1	2	3	-1	0	2	2	-1	0	2	3	2	1
20	Analista	Controladoria	3	-1	3	0	3	1	-1	1	2	0	1	0	2	1	-1	1	3	3	1	
21	Analista	Controladoria	1	1	3	-1	1	0	0	-1	-1	3	0	2	2	1	-1	0	0	-1	2	2
22	Analista	Controladoria	-1	-1	-1	-3	-2	1	3	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	2	1
23	Ger. de Seção	Controladoria	2	-1	-2	1	0	1	-3	1	1	-1	1	-1	-1	2	-2	-1	2	-2	3	1
24	Analista	Controladoria	2	-3	1	2	3	-2	0	-1	2	3	1	1	-1	3	-3	-2	1	-1	2	-1
25	Analista	Controladoria	1	1	2	2	2	-2	0	1	0	0	1	-1	1	1	-2	-2	1	-1	1	1
26	Ger. de Seção	Comercial	3	1	1	0	2	3	1	1	2	1	2	-1	1	2	-2	-1	2	2	2	2
27	Ger. de Dpto	Comercial	2	1	2	0	2	3	1	2	2	1	1	2	-1	1	-3	1	2	3	3	1
28	Analista	Comercial	2	-1	3	-1	1	-1	-1	2	1	-2	2	2	2	1	-2	1	1	2	3	1
29	Analista	Comercial	3	1	2	-3	2	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-2	1	2	2	1
30	Analista	Comercial	1	0	-1	1	3	0	1	1	1	2	1	-1	1	2	-2	-1	2	3	1	2
31	Ger. de Dpto	Financeira	1	-2	3	3	3	-1	2	1	2	-1	1	-2	-2	2	-2	-2	1	1	2	1
32	Ger. de Seção	Financeira	3	0	1	-2	-3	3	2	1	2	2	1	-2	2	2	-2	-1	1	2	1	2
33	Ger. de Seção	Financeira	2	-3	3	1	2	-1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	-2	1	1	2	1
34	Analista	Financeira	3	-2	1	-1	2	1	1	2	1	3	2	-1	0	1	-1	-1	2	1	3	1
35	Analista	Financeira	-3	2	3	-3	3	1	2	0	1	1	1	-1	1	2	-2	1	2	2	3	3
36	Analista	Financeira	2	-1	-2	1	1	-1	1	0	1	2	0	0	0	2	-3	-2	1	3	3	3
37	Analista	Financeira	2	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	0	2	0	-1	-1	3	3	3	2
38	Ger. de Seção	Operações	1	1	-2	1	1	1	1	2	0	0	1	1	2	-1	1	2	2	2	0	
39	Ger. de Dpto	Operações	1	-3	1	2	1	1	1	-1	1	2	1	1	1	1	-1	-2	1	1	1	0
40	Analista	Operações	2	-1	2	1	2	-1	1	1	1	1	1	-2	1	0	-2	-1	3	1	2	2
41	Analista	Operações	2	-1	1	1	0	1	0	1	2	1	1	-1	2	-1	-2	-1	2	1	2	3
42	Analista	Operações	-2	0	-3	2	1	1	0	0	0	0	0	-1	3	1	2	-1	2	0	0	1
43	Analista	Operações	3	-3	3	3	1	-1	3	-1	0	2	1	-1	1	2	1	1	-1	2	3	1

Média	1,6	-0,7	1,2	0,9	1,2	0,3	0,4	0,6	0,8	0,8	1,0	-0,3	1,0	1,3	-1,3	-1,0	1,3	0,7	2,0	1,4
Desvio Padrão	1,6	1,4	1,9	1,6	1,6	1,7	1,7	1,6	1,1	1,8	0,8	1,2	1,0	0,9	1,1	1,1	1,2	1,8	0,8	0,9

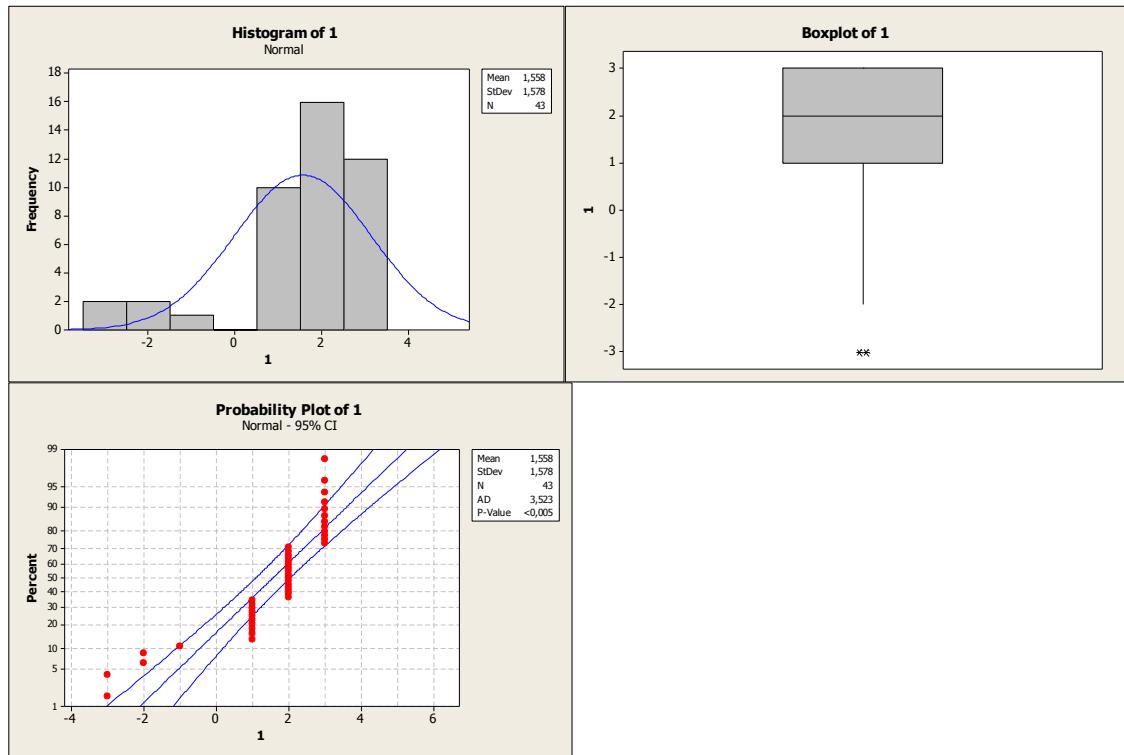
Frequências	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
-3	0	5	2	3	0	3	3	2	0	4	0	0	0	0	4	2	0	3	0	0
-2	2	6	4	1	0	4	4	1	2	1	0	6	0	0	17	14	0	2	0	0
-1	1	15	4	3	0	7	4	9	4	3	1	19	0	0	16	17	0	8	0	0
0	0	6	1	6	3	4	7	5	6	6	10	4	5	2	1	3	2	4	0	2
1	10	10	8	12	12	16	15	14	19	13	21	11	23	20	0	0	17	10	8	21
2	16	1	12	13	15	4	5	7	12	8	11	3	10	17	0	0	14	8	20	13
3	12	0	12	5	8	5	5	5	0	8	0	0	1	2	0	0	6	8	13	5

Total	41	43	43	43	38	43	43	43	43	43	43	43	39	41	38	36	39	43	41	41
--------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

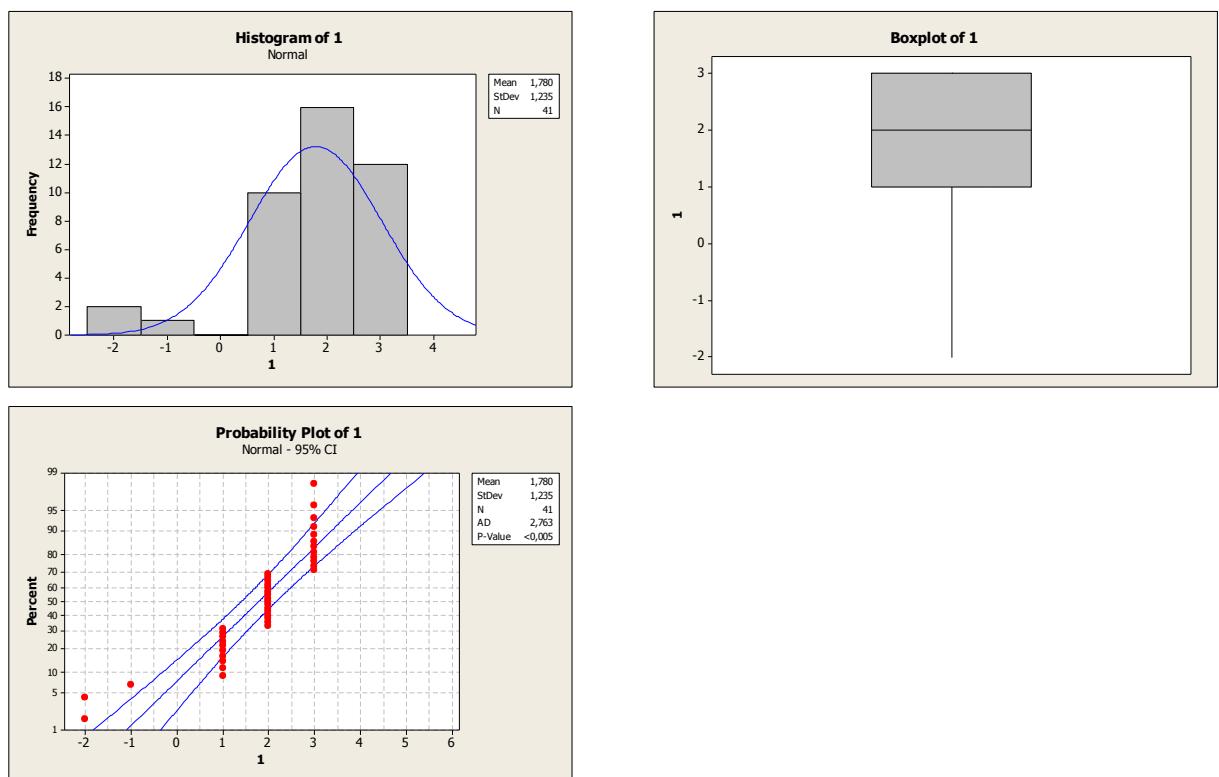
Mediana	2,0	-1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-1,0	1,0	1,0	-1,0	-1,0	1,0	1,0	2,0	1,0
Moda	2,0	-1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-1,0	1,0	1,0	-2,0	-1,0	1,0	1,0	2,0	1,0

Anexo 7: Análise das respostas do questionário de maturidade

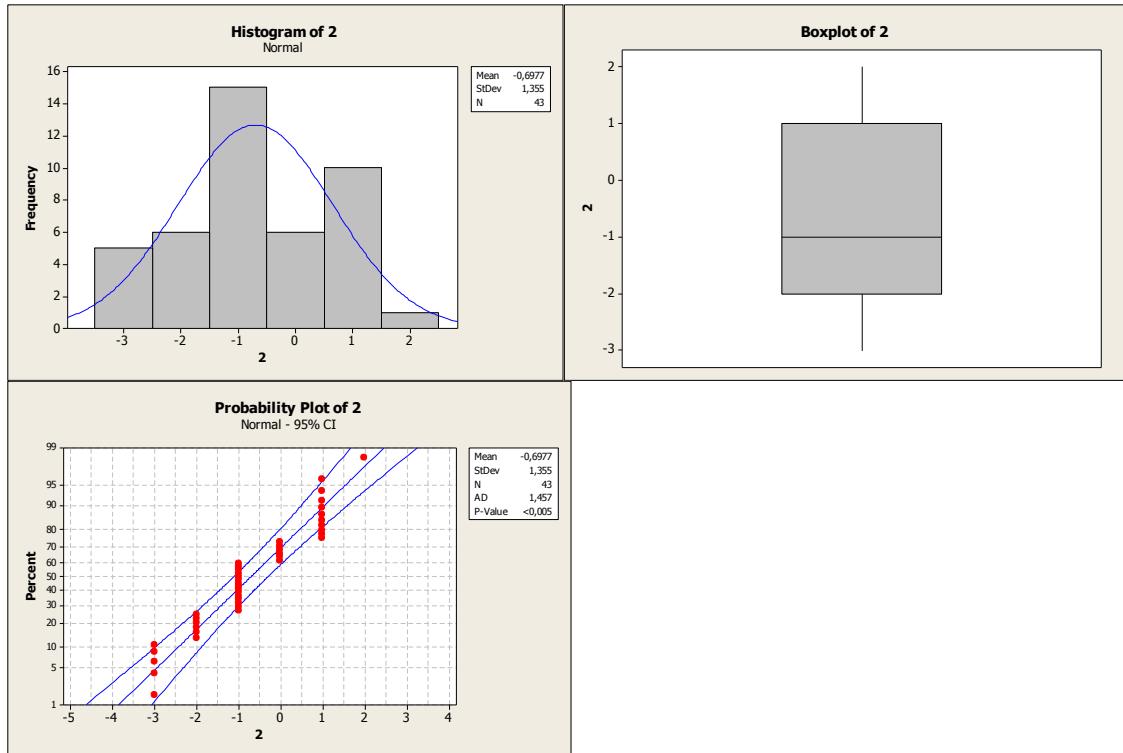
Questão 1:



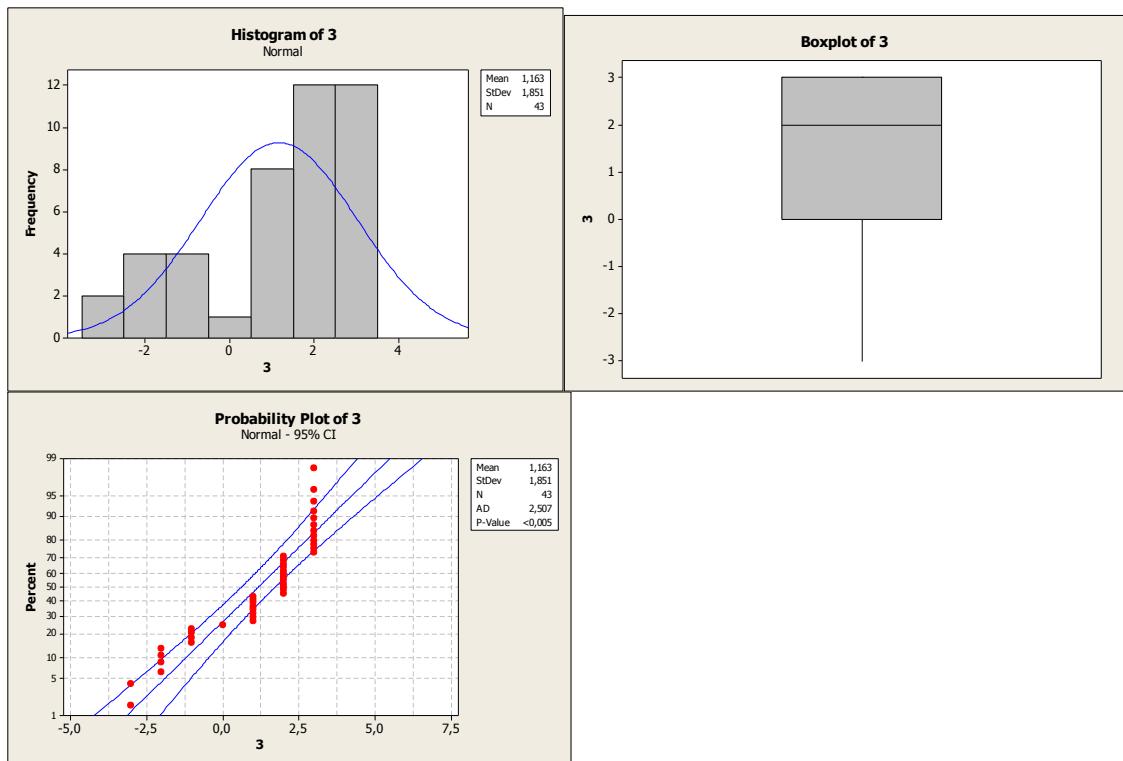
Retirando-se os outliers:



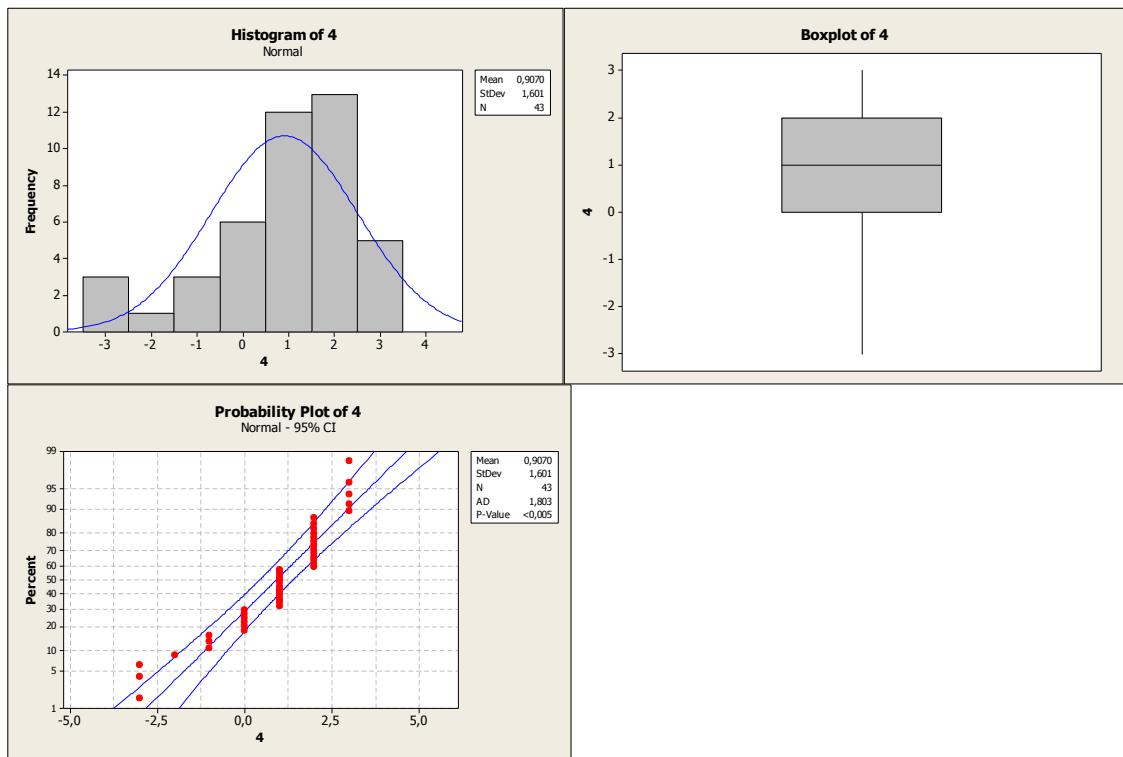
Questão 2:



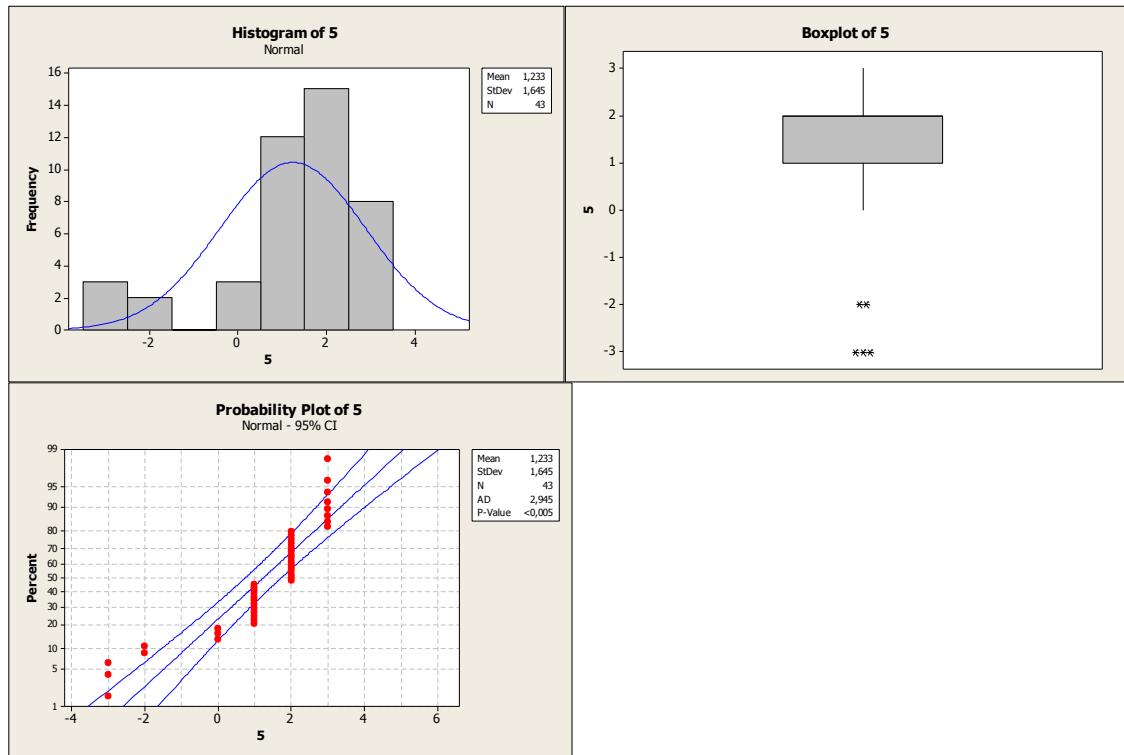
Questão 3:



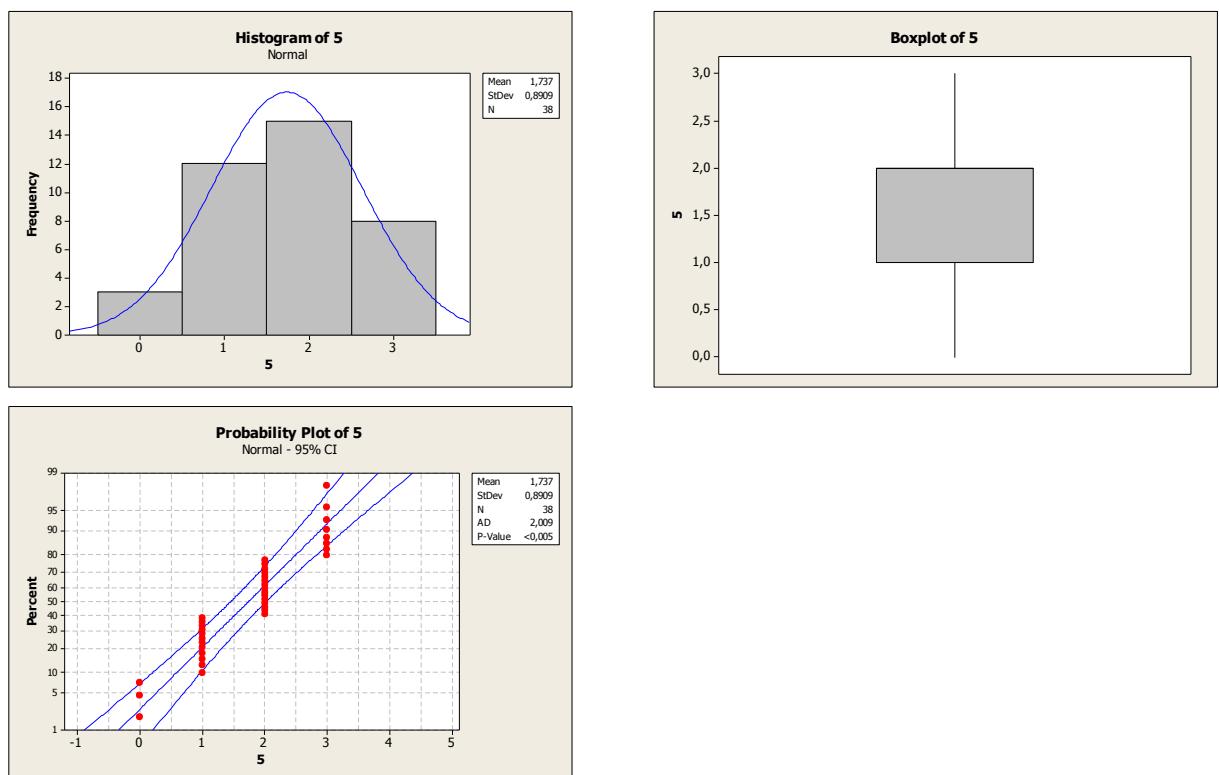
Questão 4:



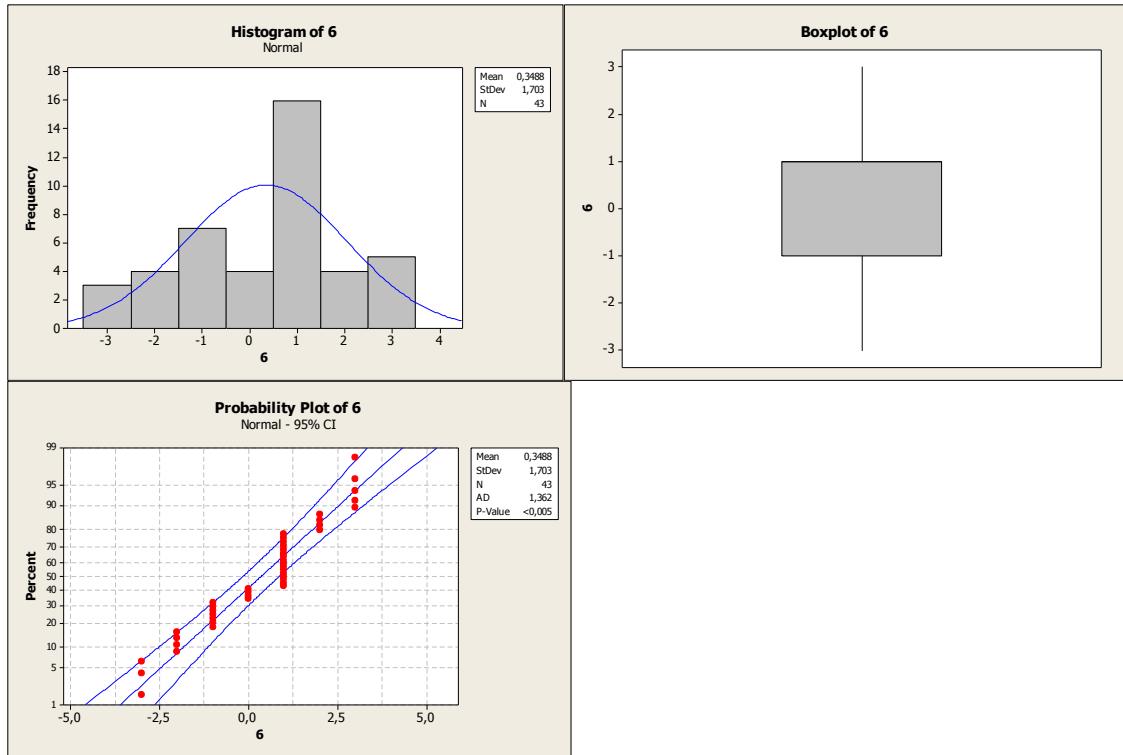
Questão 5:



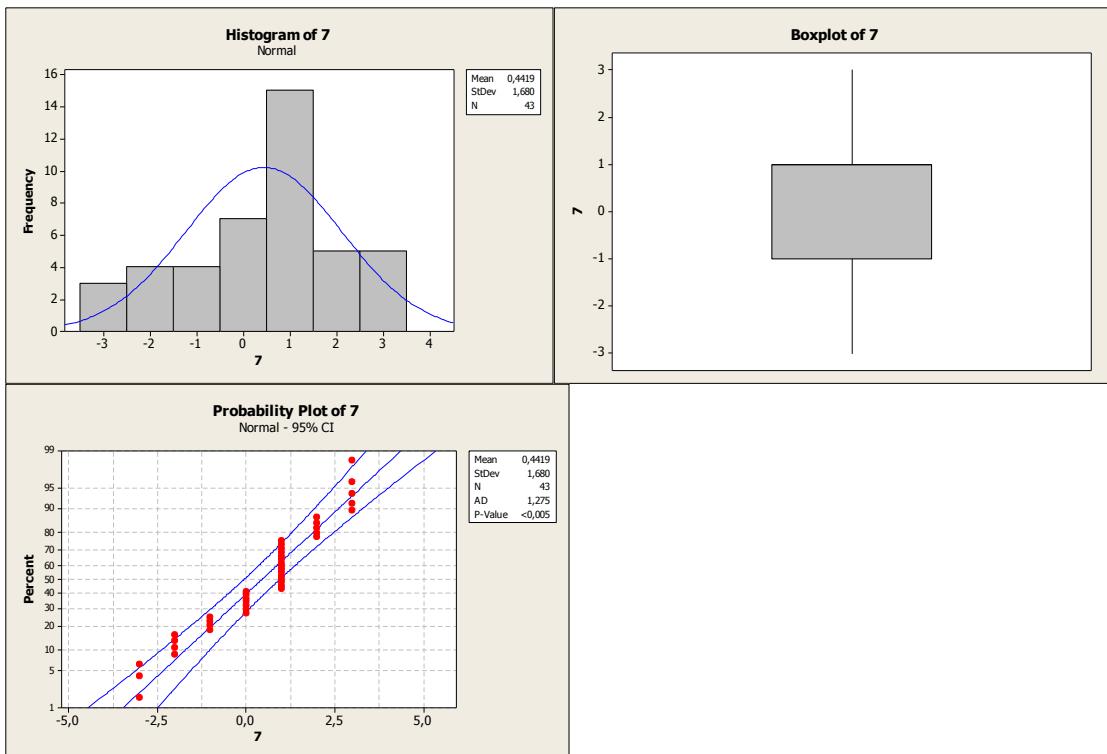
Retirando-se os outliers:



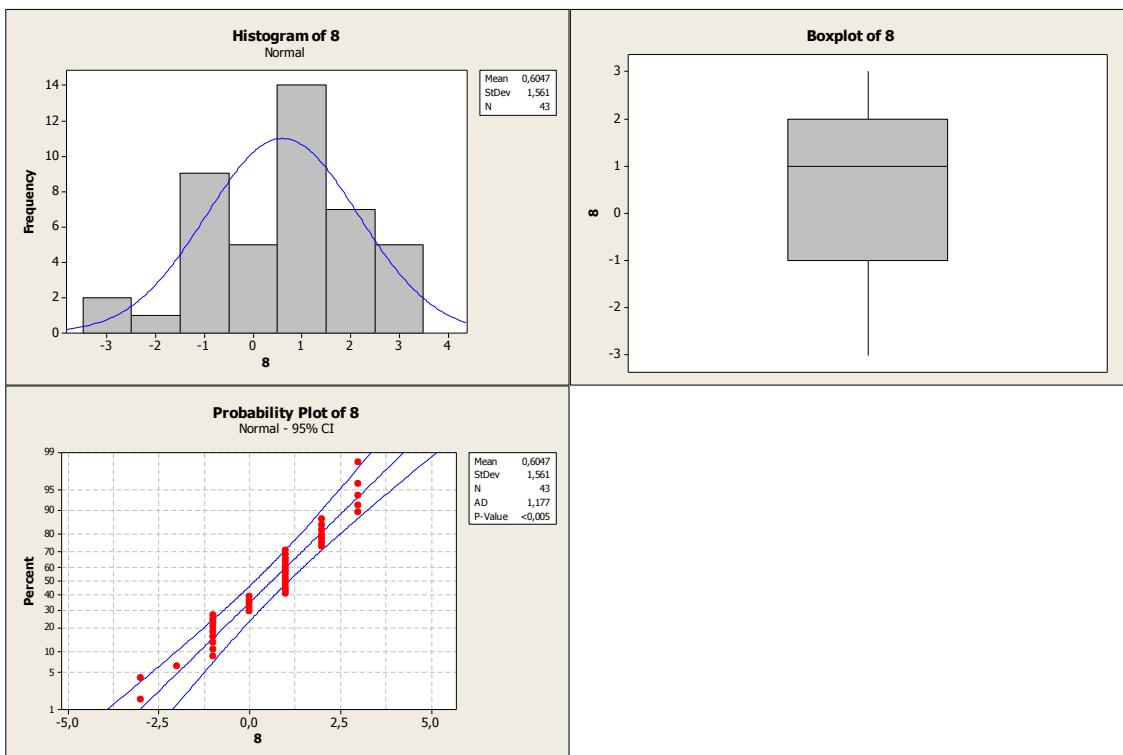
Questão 6:



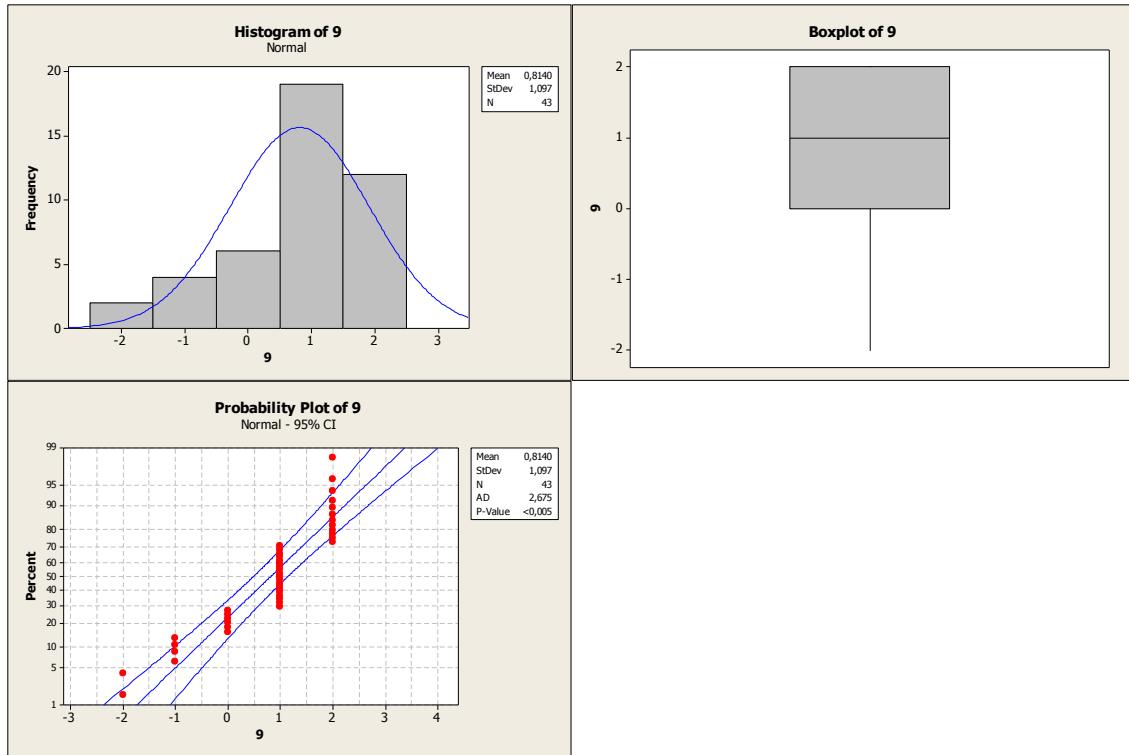
Questão 7:



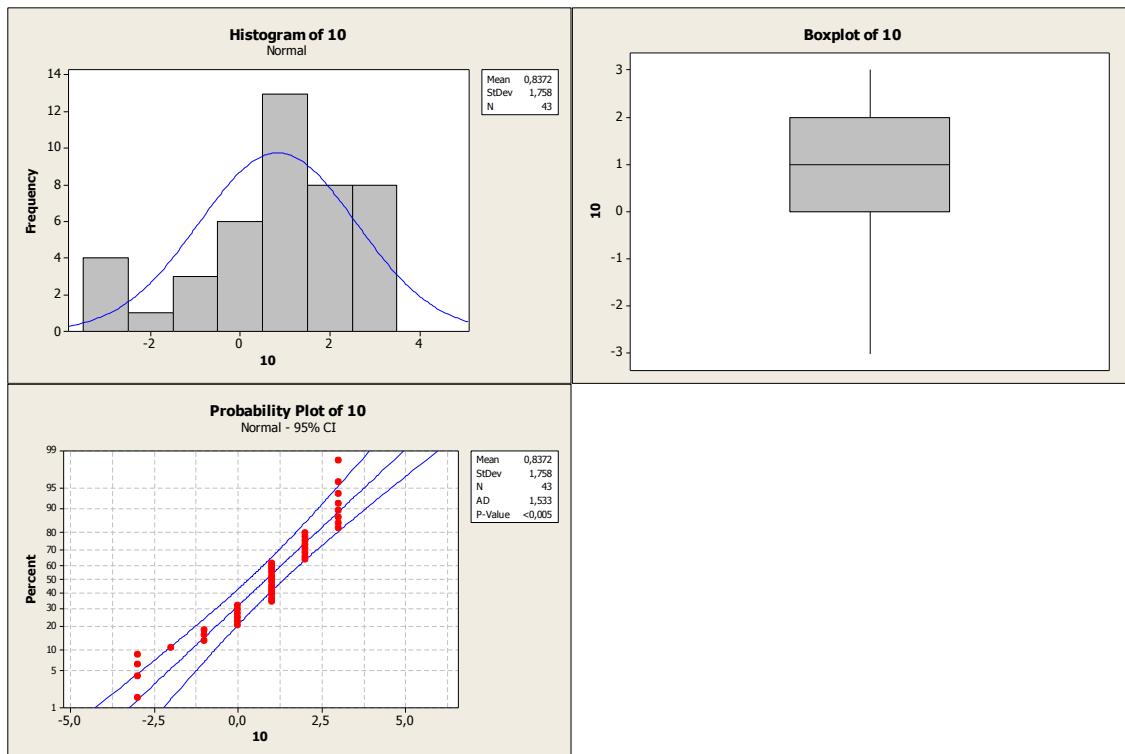
Questão 8:



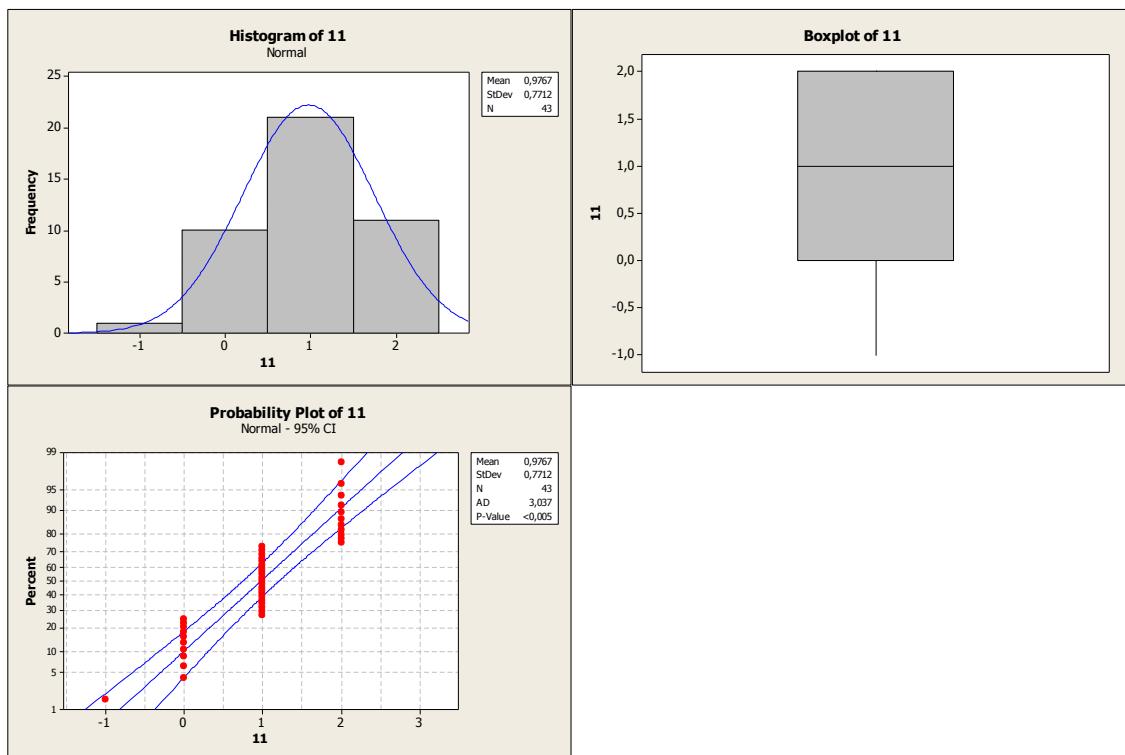
Questão 9:



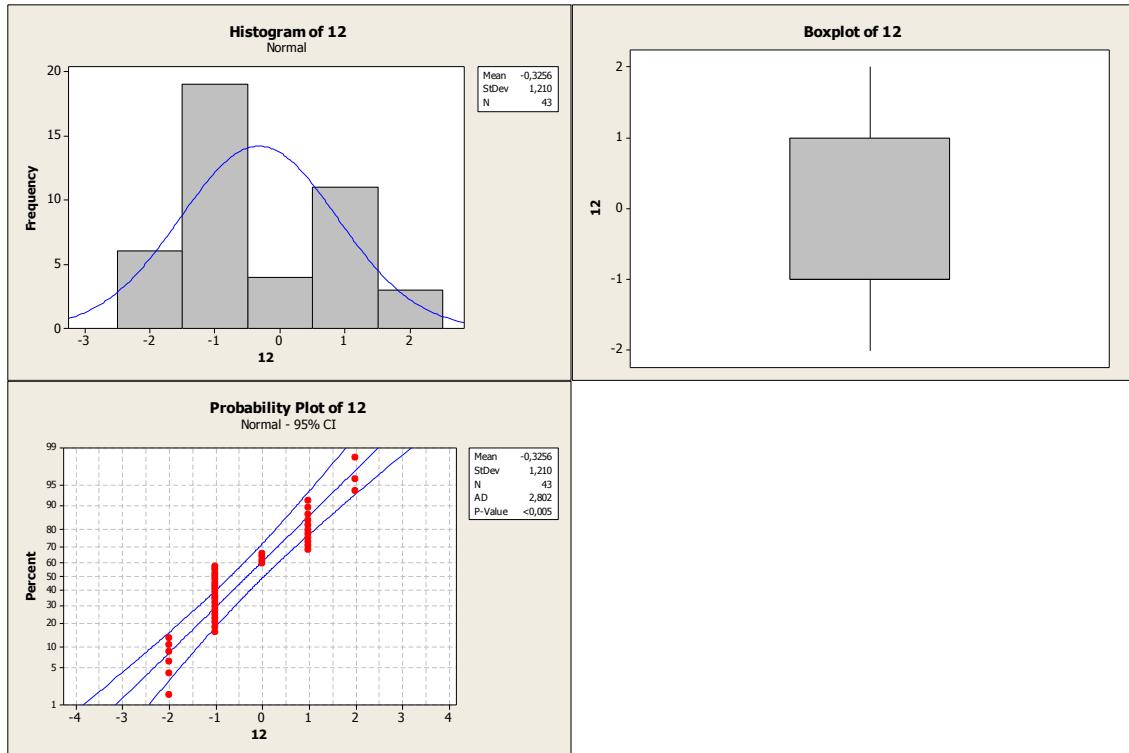
Questão 10:



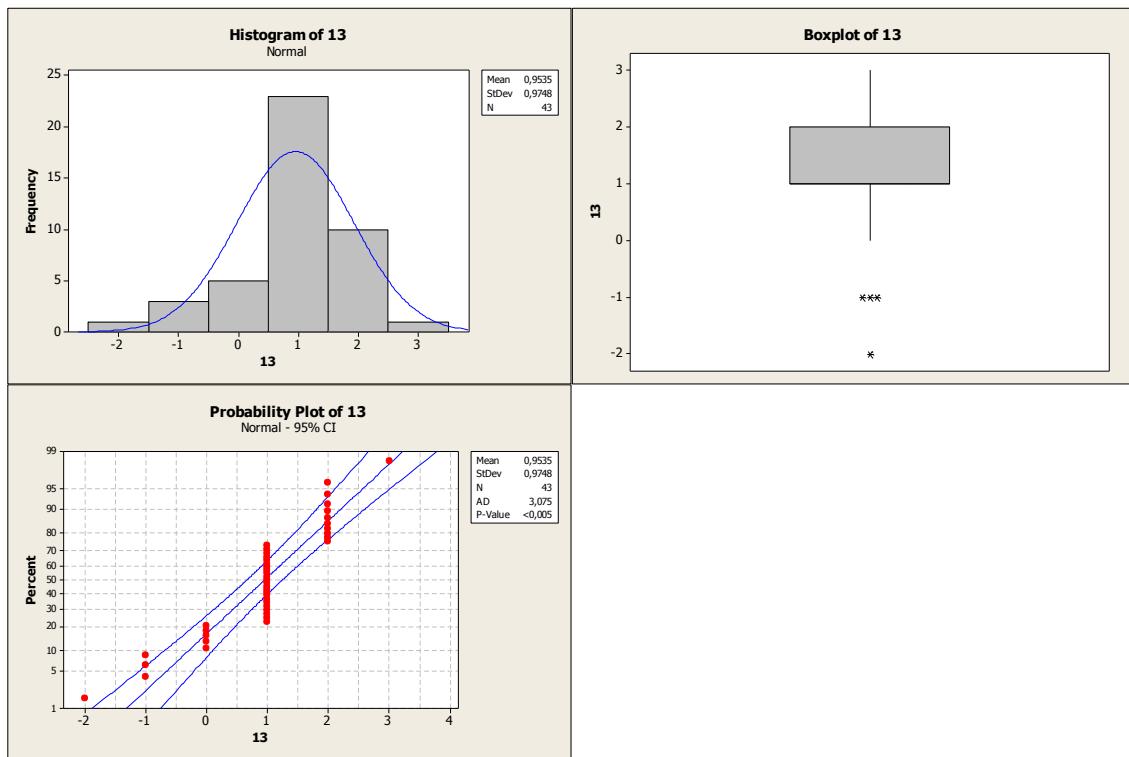
Questão 11:



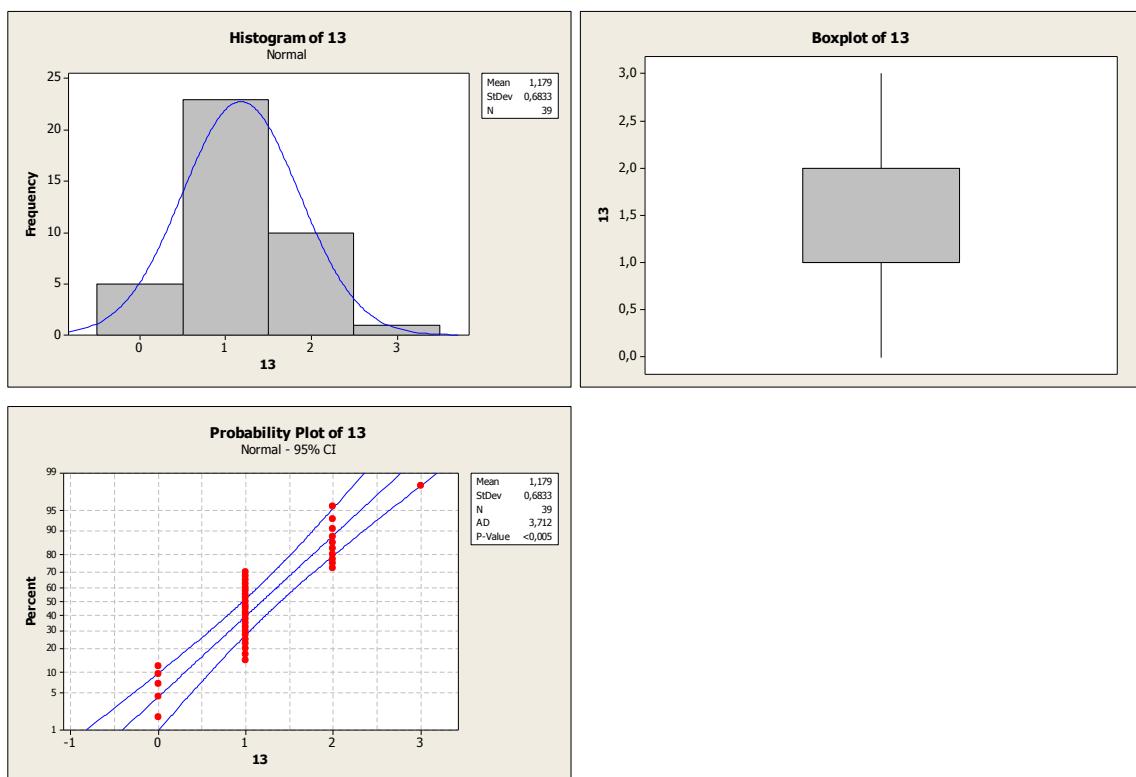
Questão 12:



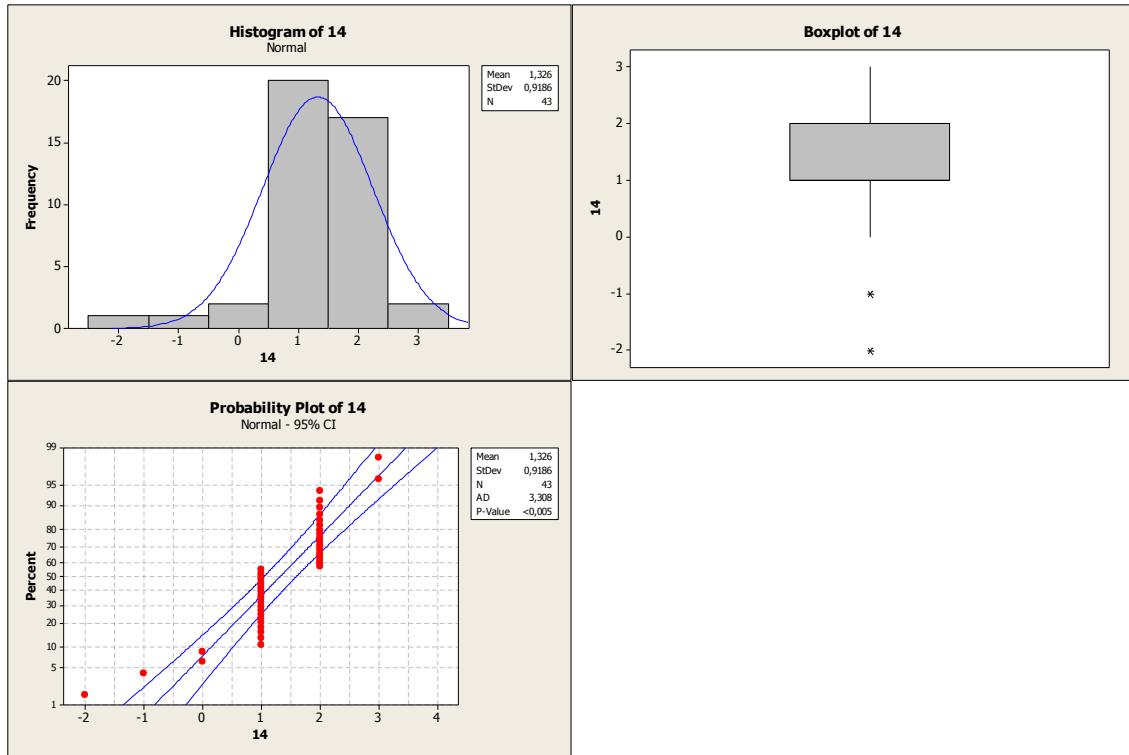
Questão 13:



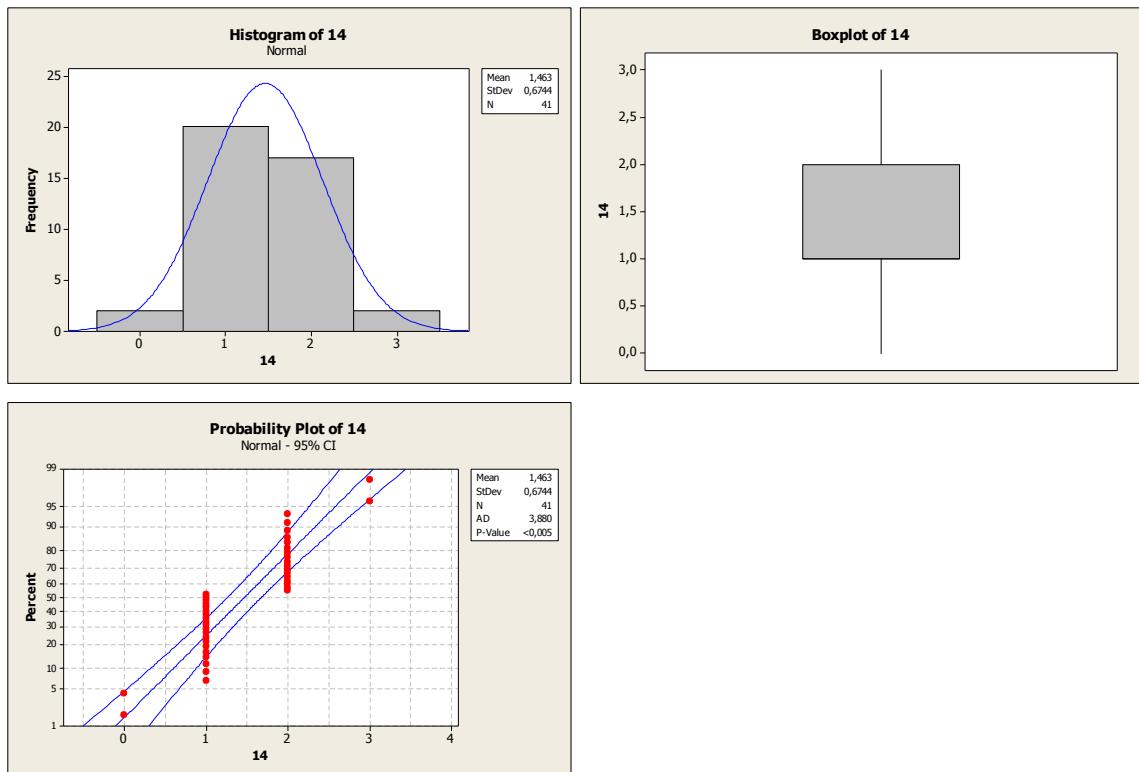
Retirando-se os outliers:



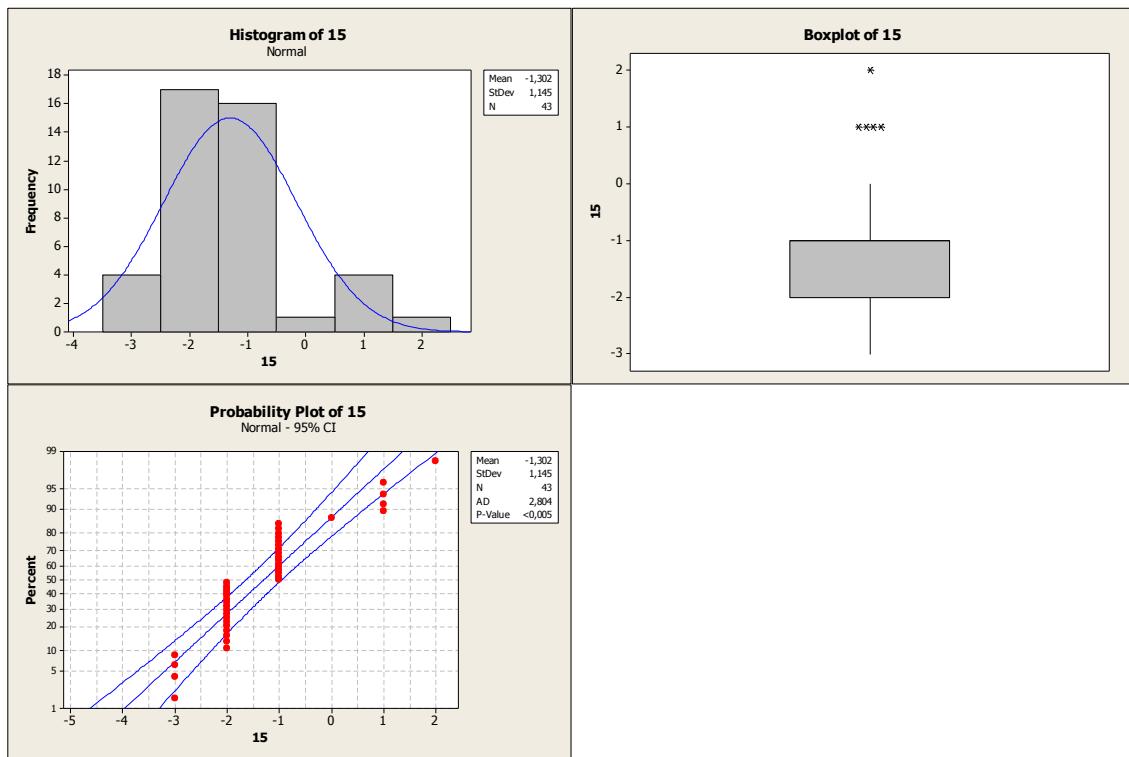
Questão 14:



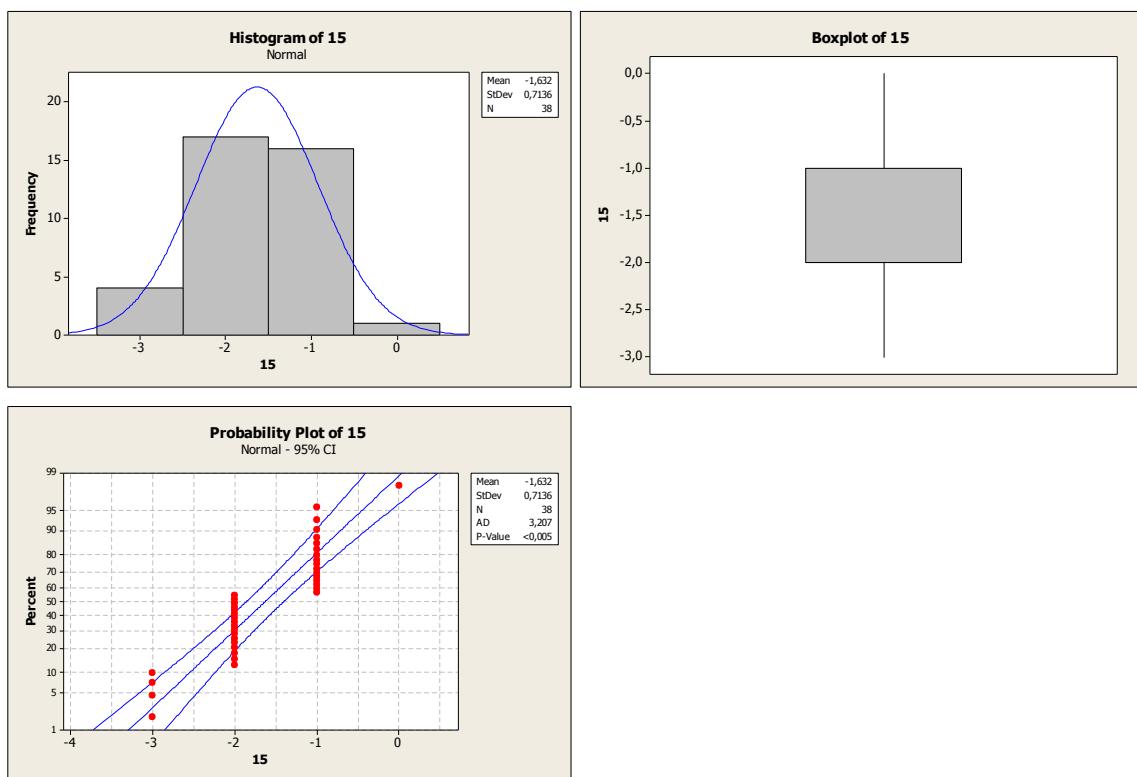
Retirando-se os outliers:



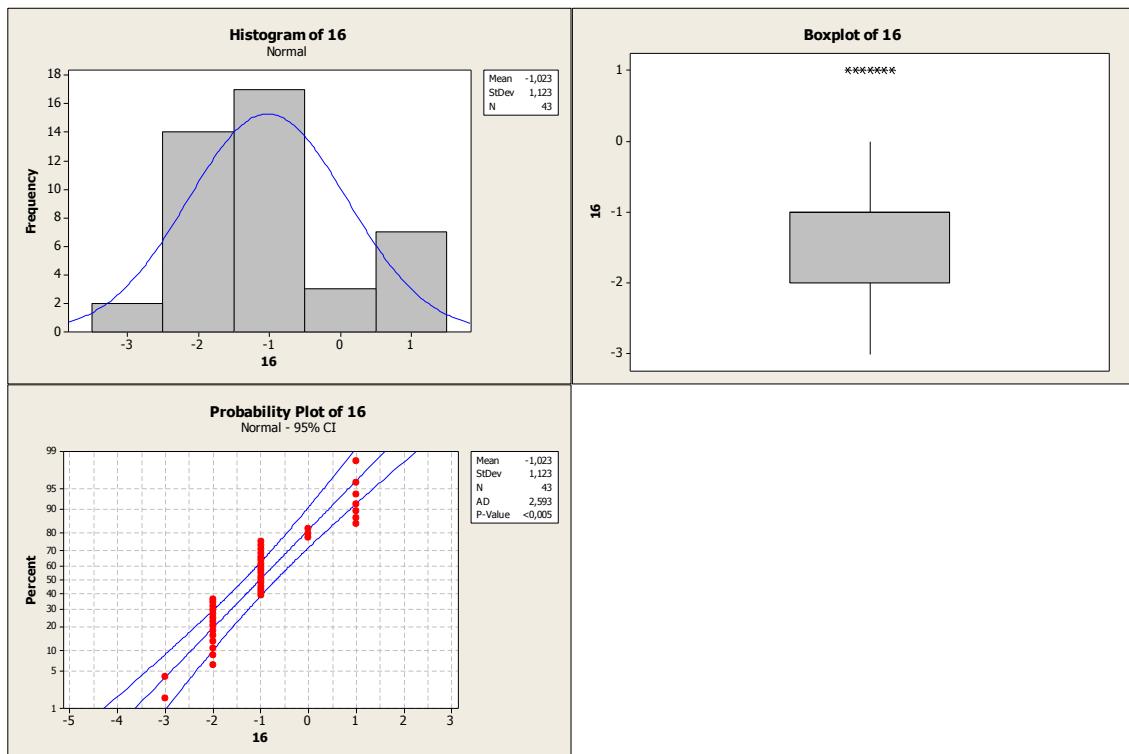
Questão 15:



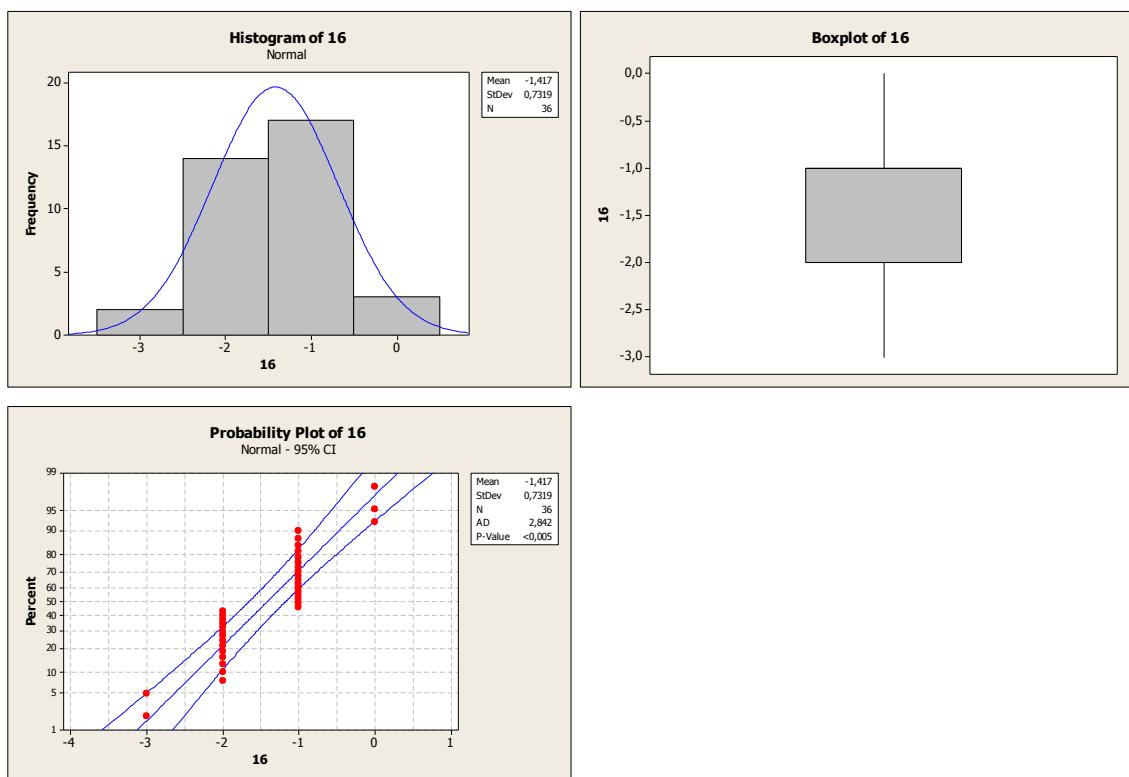
Retirando-se os outliers:



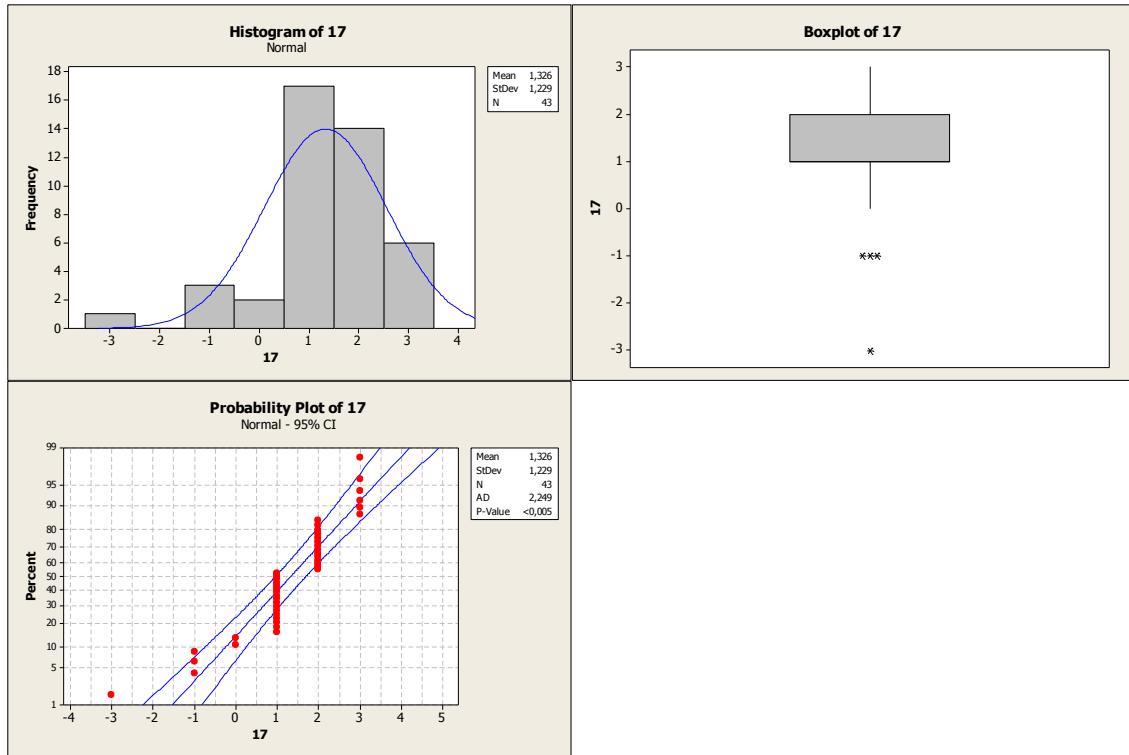
Questão 16:



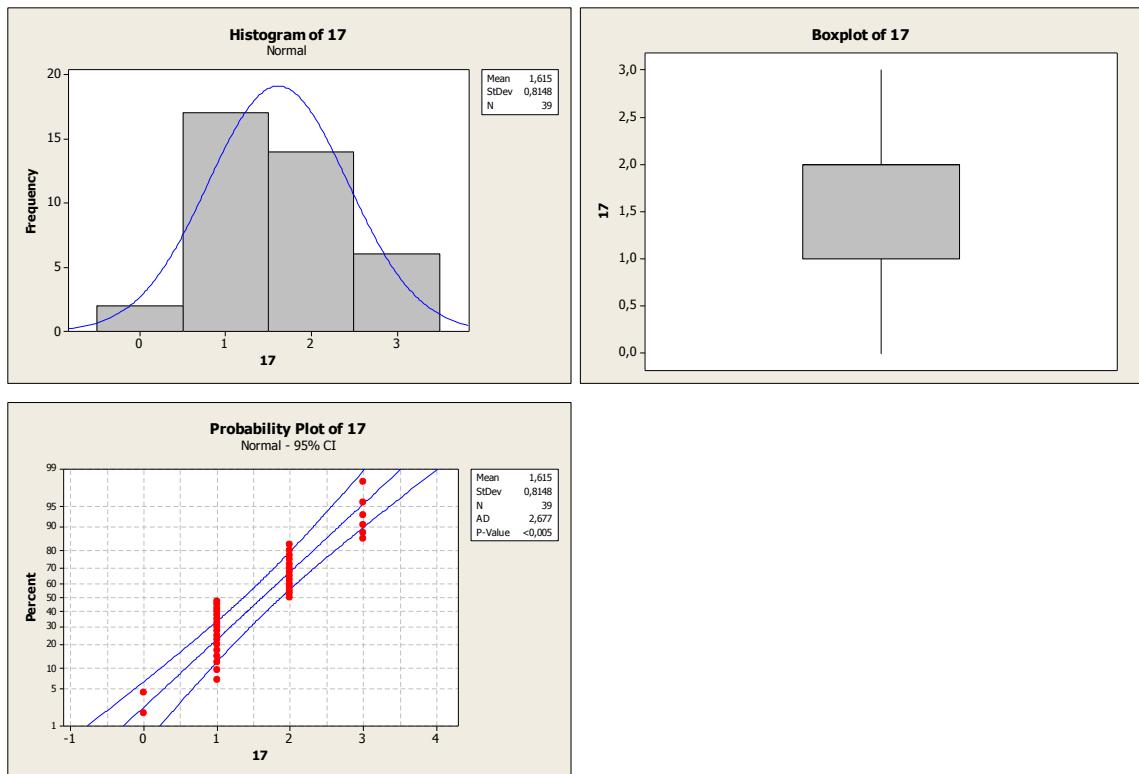
Retirando-se os outliers:



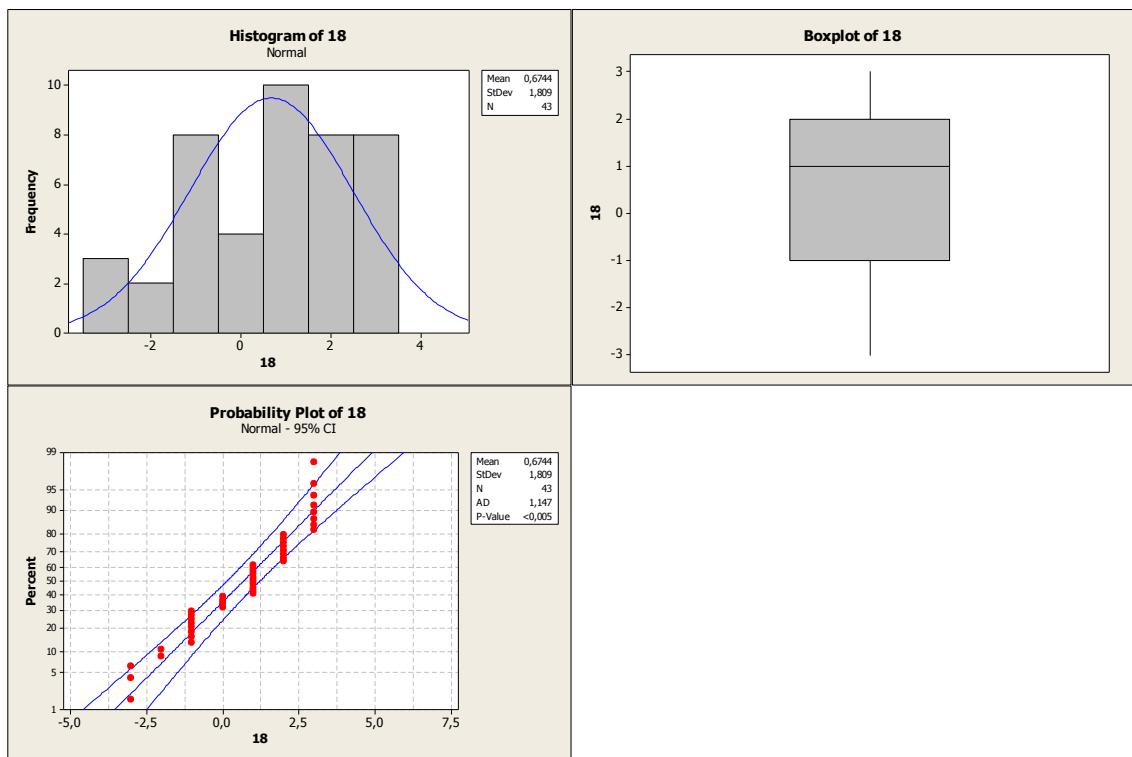
Questão 17:



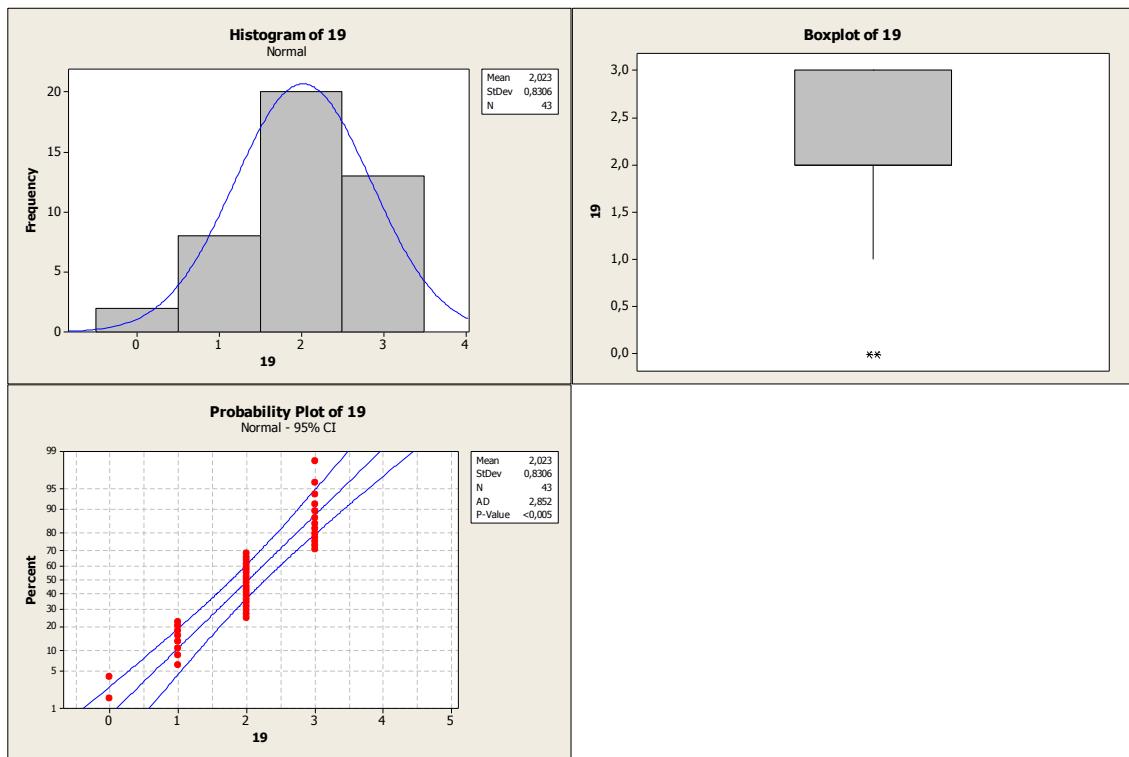
Retirando-se os outliers:



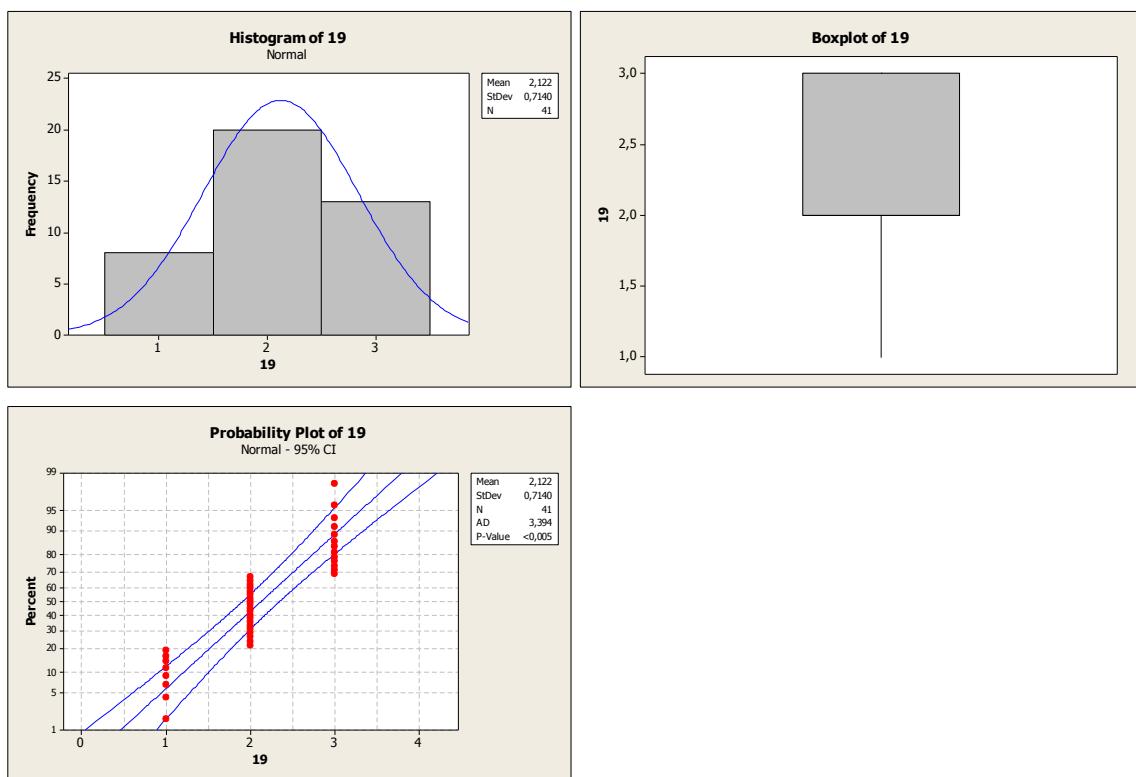
Questão 18:



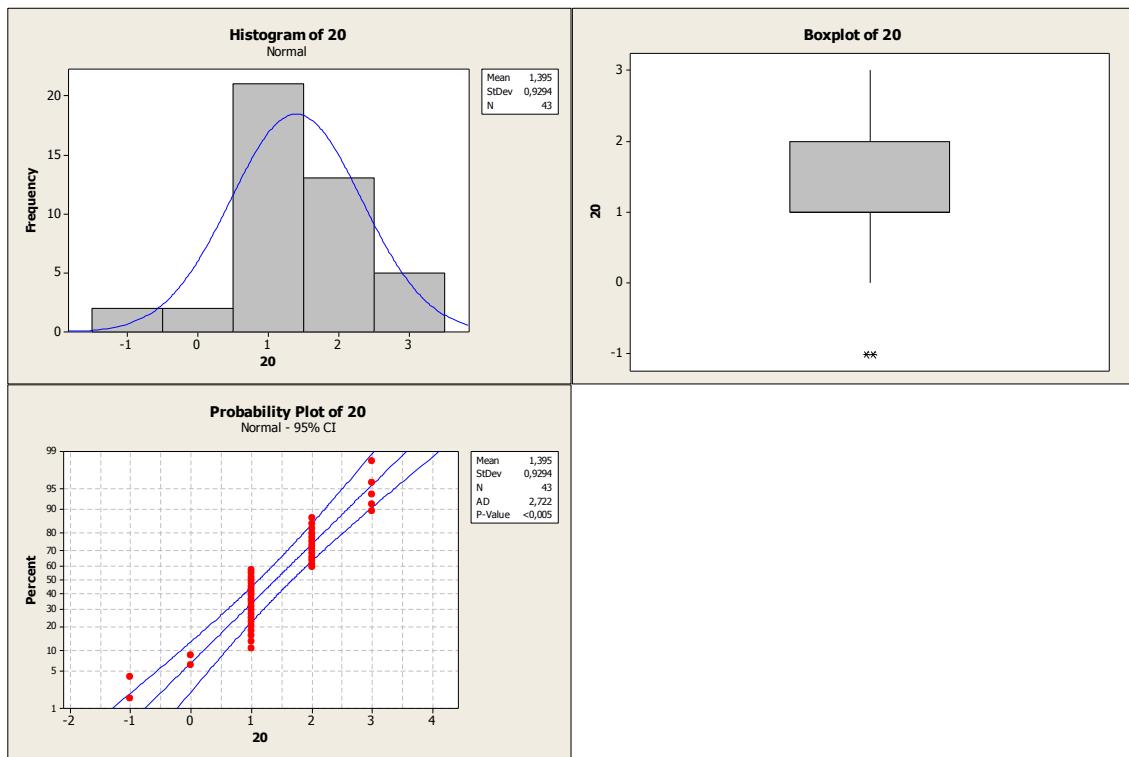
Questão 19:



Retirando-se os outliers:



Questão 20:



Retirando-se os outliers:

