

**Estudo da Aplicabilidade de um Mapa Estratégico sob a Perspectiva
dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos:
Estudo de Caso em uma Instituição Financeira de Grande Porte**

Autoria: Sady Darcy da Silva Junior, Edimara Mezzomo Luciano

Resumo:

Gestão de projetos e gestão estratégica são assuntos de relevância cada vez maior no ambiente corporativo, apesar de serem normalmente abordados de forma isolada pelas organizações. Entretanto, uma das formas de ligação entre gestão de projetos e estratégia se dá através da maturidade em gestão de projetos (WESTPHAL et al., 2008). Neste sentido, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que, para se obter maturidade em gestão de projetos, é necessário decidir por uma série de ações consistentes, que podem ser caracterizadas como fatores críticos, tais como cultura e estrutura organizacional, além do patrocínio dos níveis estratégico e tático (SILVA JR. et al., 2008). Outra forma de se buscar esta ligação é através da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional (BROCK et al., 2003). Em relação ao BSC, os próprios criadores do modelo, Kaplan e Norton, criaram posteriormente o conceito de mapa estratégico, a respeito do qual afirmam que "representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia" (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 10). Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. Para alcançá-lo, foi realizado um estudo de caso em uma instituição financeira de grande porte, de abordagem qualitativa e natureza exploratória. O referencial teórico desta pesquisa contempla a gestão de projetos, os principais modelos de maturidade em gestão de projetos, os fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e o conceito de mapas estratégicos, além de um mapa estratégico proposto em um estudo anterior, sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos (SILVA JR. e LUCIANO, 2010). A partir deste mapa estratégico proposto foram criados três roteiros de entrevistas, que foram validados por seis especialistas, sendo três da área de gestão de projetos e três da área de gestão estratégica, e posteriormente aplicados com nove profissionais do caso em estudo, sendo três dirigentes, três gerentes de projetos e três gerentes funcionais. Como resultado, verificou-se uma contribuição acadêmica desta pesquisa pelo fato dela fortalecer a vaga e escassa literatura sobre a relação entre gestão de projetos e estratégia organizacional, através da avaliação da aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, proposto em um estudo anterior, de cunho teórico, em uma empresa real, através de um estudo de caso. Outra contribuição importante foi a possibilidade de identificação de melhorias para a organização em estudo, o que, por si só, já se caracterizou como um grande ganho propiciado por esta pesquisa, uma vez que, não fosse desta forma, isso jamais seria possível. Em relação ao objetivo da pesquisa, pode-se considerar que foi plenamente atingido, na medida em que respondeu satisfatoriamente a questão de pesquisa: como avaliar a aplicabilidade um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos?

1. Introdução

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

Em termos de estudos referentes ao assunto, Lima e Ponte (2006) afirmam que a literatura disponível sobre modelos de gestão estratégica não discorre com profundidade sobre os fatores-chave essenciais à eficácia da implementação dos mesmos no ambiente empresarial, tampouco sobre como se traduz a estratégia em termos de gestão de projetos (AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2007). Na mesma linha, Srivannaboon e Milosevic (2006) dizem que as pesquisas sobre a relação entre gestão de projetos e estratégia organizacional é recente, e que a literatura existente é muito vaga e escassa, não explicando efetivamente como isso ocorre, gerando uma necessidade de mais investigação nesta área.

Entretanto, conforme Brock et al. (2003), uma forma de lidar com esta questão é através da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional. Neste sentido, Schreiber et al. (2002) afirmam que as iniciativas estratégicas, em ferramentas como o BSC, são as ações que uma organização pretende realizar para alcançar seus objetivos estratégicos, e isto acontece principalmente através da utilização de projetos. No entanto, os próprios criadores do BSC, Kaplan e Norton (2004), criaram posteriormente outra ferramenta estratégica, que foi denominada por eles de mapa estratégico. Os autores explicam que o mapa estratégico é uma evolução do BSC, tendo como objetivo descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir dos seus ativos intangíveis, afirmando que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 10).

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

Em termos de obtenção de maturidade em gestão de projetos, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) afirmam que este processo leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo o desenvolvimento de competências em várias instâncias, que podem ser caracterizadas como fatores críticos. Neste sentido, Silva Jr. et al. (2008) identificaram fatores críticos fortemente relacionados à maturidade organizacional em gestão de projetos, tais como a cultura e a estrutura organizacional, o patrocínio dos níveis estratégico e tático, além da importância do

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

E foi a partir dos assuntos e dos estudos citados acima que se originou a questão desta pesquisa: como avaliar a aplicabilidade de um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos? Desta forma, o objetivo desta pesquisa é chegar à resposta desta questão e, para tanto, este estudo foi organizado nas seguintes seções:

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

2. Referencial Teórico

O referencial teórico desta pesquisa contempla a gestão de projetos, os modelos e os fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, além dos mapas estratégicos.

2.1 Gestão de Projetos

Conforme o PMI (2009, p. 05) projeto é "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". A gestão de projetos, por sua vez, pode ser entendida como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2009).

No que tange aos fatores determinantes para o alcance de resultados excelentes ou fracos em gestão de projetos, Kerzner (2006) destaca a existência ou não de um plano de carreira para os gerentes de projeto, além da necessidade de sistemas de gestão de projetos específicos para este fim. O autor ressalta também que, nestes momentos, muitas organizações enxergam os benefícios de desenvolver e implementar um escritório de gestão de projetos (mais conhecido como "PMO" - *Project Management Office*). A função do PMO pode ser de assessoria ou de concessão formal de autoridade, referente às políticas e procedimentos específicos sobre os projetos da organização.

Outro ponto a ser analisado na gestão de projetos diz respeito à criação de um portfólio de projetos, que pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2009). Segundo Kerzner (2006), as decisões referentes ao gerenciamento de portfólio não são tomadas sem critérios, pois geralmente estão relacionadas com outros projetos e com diversos fatores, tais como reservas financeiras disponíveis e alocação de recursos. Além disso, o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização, o que faz que seja necessária alguma forma de processo de gerenciamento de portfólio, bem como é imprescindível o envolvimento da alta administração, que basicamente é a responsável pela definição e comunicação clara das metas e dos objetivos do portfólio, bem como dos critérios e condições para a seleção dos projetos que o integrarão.

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

2.2 Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos

Esta seção do referencial teórico abordará três modelos de maturidade específicos para gestão de projetos: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, PMMM – *Project Management Maturity Model* e MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de projetos. Além dos três modelos citados, também será abordado um processo do *framework* para medição de maturidade de processos de tecnologia da informação COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*, denominado “PO10”, que trata especificamente da medição da maturidade em gestão de projetos.

2.2.1 OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*

A proposta do modelo OPM3 é prover um *framework* para as empresas entenderem a gestão dos projetos organizacionais e medirem a sua maturidade neste aspecto, mediante um conjunto de melhores práticas que possibilitam um reexame da busca organizacional por objetivos estratégicos (PMI, 2003). Considerando os cinco grupos de processos de gestão de projetos - Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento - definidos pelo guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2009), que é a principal referência na área de gestão de projetos, os estágios a serem ultrapassados para se obter o melhoramento dos processos, do mais básico para o mais avançado, são os seguintes (PMI, 2003): Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua.

As organizações, segundo as pesquisas realizadas pelo time de projeto responsável pelo desenvolvimento do OPM3, falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento dos projetos às estratégias corporativas. Neste âmbito, podem ser consideradas como falhas o alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto, as falhas na comunicação de mudanças nas metas corporativas, a falta de fundos financeiros, a desvalorização da gestão de projetos pela alta direção, a enorme pressão de grandes projetos em detrimento dos menores, bem como o compromisso dos *stakeholders* somente na fase de criação do projeto (SANTOS, 2003).

2.2.2 PMMM - *Project Management Maturity Model*

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

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

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

2.2.3 MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de projetos

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

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

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

2.2.4 COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*

O COBIT é um *framework* que busca obter níveis de maturidade para os processos estratégicos de tecnologia da informação (TI), e é uma publicação do ITGI - *IT Governance Institute*. Na verdade, o COBIT não é um *framework* específico para maturidade em gestão de projetos, porém apresenta um processo denominado “PO10”, que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos. Em relação aos objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em gestão de projetos (ITGI, 2007):

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

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

2.3 Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos

Em um estudo realizado a partir da estrutura dos modelos de maturidade em gestão de projetos OPM3, PMMM e MMGP, além do processo PO10 do COBIT, todos abordados no referencial teórico desta pesquisa, Silva Jr. e Luciano (2010) detectaram 13 fatores críticos para a obtenção da maturidade em gestão de projetos:

- Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades;
- Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gestão de projetos;
- Gerir efetivamente os recursos disponíveis;
- Atender aos objetivos definidos para o projeto;
- Possuir sistema informatizado para gestão de projetos;
- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder;
- Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (Metodologias/

Treinamentos/Certificações);

- Criar metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio;
- Dar autonomia ao gerente de projetos;
- Usar efetivamente as metodologias definidas;
- Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos;
- Obter patrocínio efetivo aos projetos;
- Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos.

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

2.4 Mapas Estratégicos

Em 1990 David Norton, CEO do *Nolan Norton Institute*, liderou um estudo que teve como consultor acadêmico Robert Kaplan, cujo objetivo era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho organizacional (KAPLAN e NORTON, 1996). O estudo originou-se pela convicção de que as abordagens de medição de desempenho até então existentes estavam tornando-se obsoletas, uma vez que se apoiavam, principalmente, em medidas meramente contábeis e financeiras. Como resultado desse estudo surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC). Em termos de estrutura, o BSC é composto por quatro diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada uma destas perspectivas, por sua vez, possui objetivos estratégicos específicos, ao mesmo tempo em que se deve definir que iniciativas devem ser implementadas para cada objetivo, a fim de alcançá-lo.

Já o conceito de mapa estratégico foi criado pelos próprios autores do BSC, com base no uso deste modelo em mais de 300 organizações, ao longo de mais de 12 anos. Desta forma, o mapa estratégico caracteriza-se como uma evolução do BSC, tendo como objetivo descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir dos seus ativos intangíveis (KAPLAN e NORTON, 2004). Um exemplo de mapa estratégico pode ser verificado na Figura 1 :

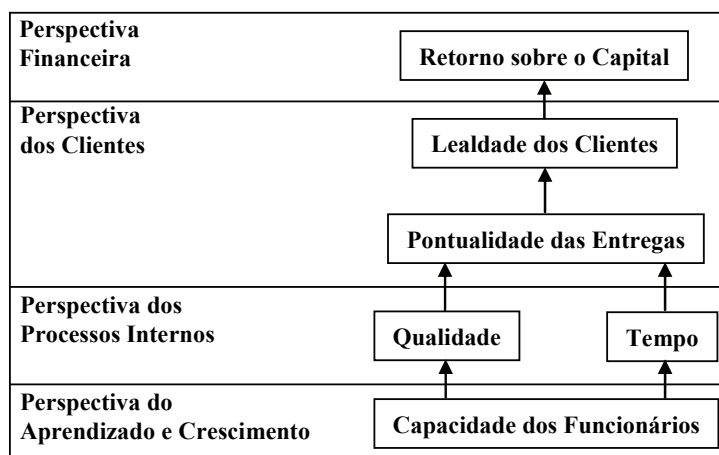


Figura 1 – Exemplo de mapa estratégico
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

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

Em outras palavras o mapa estratégico, ajustado à estratégia organizacional, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que devem exercer o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos

clientes e comunidades, proporcionando, desta forma, retorno financeiro aos acionistas e fazendo, assim, que a organização crie valor (KAPLAN e NORTON, 2004). Nota-se, então, que a estrutura de um mapa estratégico, sob a ótica dos próprios criadores da ferramenta, obedece à estrutura do BSC, contemplando suas quatro perspectivas originais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

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

2.4.1 Mapa Estratégico sob a Perspectiva da Maturidade em Gestão de Projetos

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

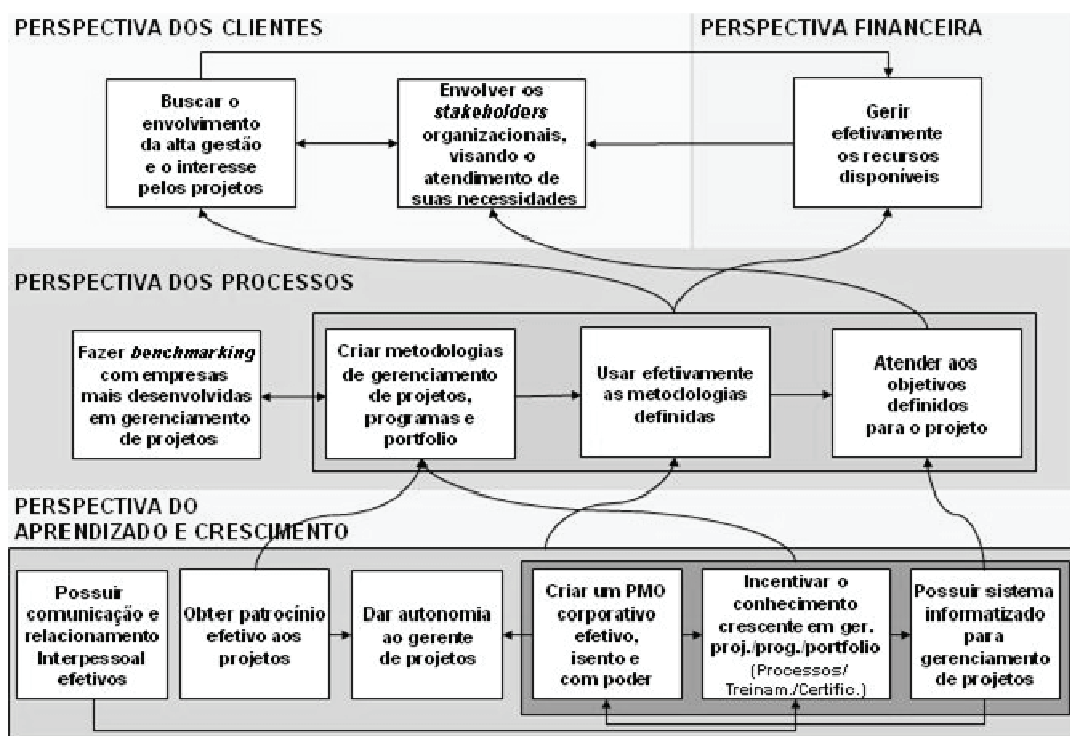


Figura 2 – Mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos
Fonte: Silva Jr. e Luciano (2010)

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

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

3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza exploratória, que deve ser aplicada quando o objetivo é examinar um problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido anteriormente abordado (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 1991). Os dados coletados são qualitativos, uma

vez que se busca uma opinião e sua respectiva justificativa sobre a questão de pesquisa. A abordagem qualitativa também é especialmente útil em situações que envolvem o aperfeiçoamento de novas idéias, o que é aderente à proposta desta pesquisa.

Esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo de caso. Hoppen (1997) destaca que o estudo de caso é particularmente adequado ao exame exploratório dos fenômenos ainda pouco estudados e que precisam ser investigados em seu ambiente de ocorrência. Segundo Yin (2005), a estratégia de estudo de caso também é preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, o que é caracterizado nesta pesquisa.

Inicialmente, tendo os pesquisadores como referência o mapa estratégico proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, abordado na Seção 2.4.1 desta pesquisa, surgiu o questionamento de que forma seria possível avaliar a aplicabilidade deste mapa estratégico em uma empresa de grande porte que tivesse projetos sendo executados sob sua responsabilidade. Após um período de análise de organizações com este perfil, os pesquisadores optaram por uma instituição financeira de grande porte, mais precisamente por uma empresa integrante de um sistema composto por mais de 120 cooperativas de crédito e mais de 1.000 pontos de atendimento em onze estados brasileiros, contando com mais de um milhão e setecentos mil associados e mais de 10.000 colaboradores. Neste contexto, a empresa que serviu de estudo de caso é responsável pela representação institucional e atendimento às demandas jurídico-normativas, tecnológicas, de políticas corporativas e de gestão de pessoas de todo o sistema que integra.

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

Dando continuidade aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, foram elaborados inicialmente três roteiros para entrevistas individuais semi-estruturadas, que foram validados por seis especialistas, três da área de gestão de projetos e três da área de gestão estratégica, roteiros estes que foram direcionados a três perfis distintos de entrevistados, conforme demonstrado a seguir:

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

Vale ressaltar que na Seção 4 deste estudo pode haver ocorrências citando “Coordenadores de Projetos”. Nestes casos, para fins de entendimento, esta citação equivale ao perfil “Gerentes de Projetos”, não havendo distinção entre os dois perfis no escopo desta pesquisa. Conforme demonstrado acima, foram realizadas nove entrevistas ao todo. O processo de solicitação de participação dos entrevistados se deu através de contato telefônico e/ou por e-mail, explicando o objetivo e o escopo da entrevista, conforme o tipo de profissional contatado. Os pesquisadores ofereceram-se para ir ao encontro dos profissionais,

onde lhes fosse mais conveniente, solicitando a disponibilidade de horário dos mesmos e informando que a entrevista levaria aproximadamente trinta minutos.

As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos respondentes, e as transcrições das mesmas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo do tipo avaliação onde, da mesma forma que a do tipo temática, desmembra o texto em unidades de significação, permitindo que se identifiquem novos temas no texto (BARDIN, 1995).

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

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

A seguir serão descritas as análises individuais dos 13 fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos.

4. Apresentação dos Resultados

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

4.1 Análise Individual dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos

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

Por tratar-se de um assunto totalmente vinculado à estratégia organizacional, a opinião sobre este fator crítico foi dirigida aos dirigentes da organização. Desta forma, dentre as três opiniões, duas foram no sentido de existência do fator crítico, de forma convicta. Porém, o entrevistado DI3 citou que talvez este seja o ponto de maior relevância dentro das estratégias da empresa, afirmando que “[...] visto que gera muita polêmica, em função da priorização de estratégias, metas e projetos. É uma dificuldade fazer esta harmonia”. Cabe ressaltar que esta colocação não invalida a existência do fator crítico, apenas reforça a sua criticidade dentro da organização. Desta forma se verificou, através da análise, que este fator crítico é caracterizado no caso em estudo.

b) Fazer *benchmarking* com empresas mais desenvolvidas em gerenciamento de projetos

Por tratar-se de um assunto totalmente vinculado ao gerenciamento de projetos, a opinião sobre este fator crítico foi dirigida aos gerentes de projeto. Ao serem questionados mais diretamente neste sentido, os entrevistados afirmaram não saberem a resposta. Porém vale destacar algumas opiniões pessoais dos mesmos em relação à comparação da empresa a outras organizações, em termos de gerenciamento de projetos. Neste sentido, os posicionamentos abordaram aspectos distintos, conforme o entrevistado GP1, que considera que a empresa parece não estar seguindo o caminho mundial de tendência. Já o entrevistado

GP2 enfatizou que a empresa possui um portfólio muito grande. Por isso, ela destoa um pouco do mercado, que tenta trabalhar com projetos mais estratégicos. Já o entrevistado GP3 destacou que “os papéis referentes aos projetos, como o próprio gerente ou coordenador, não estão muito claros em termos de alçada e responsabilidades.”

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

c) Gerir efetivamente os recursos disponíveis

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

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

d) Atender aos objetivos definidos para o projeto

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

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

e) Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos

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

f) Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder

Este foi o fator crítico destacado com mais veemência. Absolutamente todos os nove entrevistados enfatizaram, a maioria de forma contundente, a importância da existência de um escritório corporativo de projetos, citando como exemplo os entrevistados DI3, ao dizer que “É fundamental para a organização. Uma empresa desse porte não pode conceber não ter isso. Sem isso, não tem como dar vazão a todos os projetos que o empreendimento necessita”, e o entrevistado GP2, que afirmou que “Se não tiver um PMO, a situação vai ficar caótica. Serão ilhas tocando atividades, muitas como projetos, até porque se criou essa cultura. Não tendo um PMO forte, tende a ficar bem desorganizado e despadronizado”.

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

g) Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações)

Os três dirigentes foram unânimes em relação aos coordenadores de projetos da organização não terem conhecimento suficiente para uma gestão efetiva dos projetos, alegando que é necessário um nível de senioridade maior, merecendo destaque um comentário do entrevistado DI3, que além de dizer que a empresa tem investido bastante ultimamente na busca da maturidade em gerenciamento de projetos, afirmou que “as soluções utilizadas são muito caseiras, uma vez que o mercado tem muito a oxigenar a empresa, as nossas idéias, os nossos pensamentos”. Nos demais perfis, foram citadas questões positivas a este respeito, como o auxílio no pagamento de cursos de especialização na área, apesar da empresa não dar ênfase ao uso deste conhecimento, muitas vezes até o impedindo, por questões culturais.

Desta forma, verificou-se que existem poucas e tímidas iniciativas inerentes a este fator crítico, o que reflete um conhecimento por parte dos coordenadores de projetos aquém do que seria ideal para a empresa. No entanto, nota-se um grande desejo por parte dos entrevistados de que esta situação seja resolvida. Sendo assim, este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, porém apresenta indícios de aplicabilidade.

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

Chamou a atenção nas respostas que nenhum dos seis entrevistados, gestores funcionais e gerentes de projetos, referiu-se à metodologia para programas, visto que a pergunta se referia explicitamente a isso. Em relação ao portfólio, o entrevistado GP2 destacou que é muito superficial, uma vez que tudo o que foi priorizado cai por terra quando o cenário muda um pouco. Quanto à metodologia para gerenciamento de projetos, foi unanimidade entre os entrevistados a sua importância, definida como fundamental no sentido de nortear a cultura e as estratégias organizacionais. No entanto, algumas ressalvas foram citadas, como o exemplo do entrevistado GP2, que alegou que a metodologia deve ser calcada mais na necessidade da organização, e que “Uma metodologia muito grande e cheia de informações acaba acarretando no erro que a gente tem hoje de muita documentação”.

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

i) Dar autonomia ao gerente de projetos

Com exceção do entrevistado DI2, que considera a autonomia dos coordenadores de projetos suficiente, apesar de achar que esta autonomia deva estar conjugada com capacidade, domínio e senioridade, os demais entrevistados consideram que a autonomia dos coordenadores de projetos poderia ser reavaliada. Verificou-se que a autonomia depende do gestor ou até mesmo do cargo que o coordenador de projetos ocupa, conforme citado pelo entrevistado GF2, “Na prática a gente comprova que a autonomia do coordenador de projetos está ligada, na realidade, ao cargo que ele ocupa dentro da organização”. Já o entrevistado GP1 citou que “A palavra coordenador ou gerente de projetos compete com os coordenadores ou gerentes de áreas”. Chamou atenção o envolvimento direto de dois dos três gestores funcionais no gerenciamento dos projetos. Neste sentido, o entrevistado GF2 ressaltou que “A quem os colaboradores da minha área se reportam em projetos depende do projeto. Se a alocação for muito grande, ele se reporta fortemente ao coordenador de projetos, da mesma forma que internamente para o gestor da área”.

Ao analisar este fator crítico, verificou-se que não existe um posicionamento real a favor, por parte de todos os entrevistados, no que se refere à efetivamente dar mais autonomia ao coordenador de projetos. Desta forma, verificou-se que este fator crítico não é caracterizado no estudo de caso, não havendo claros indícios de sua aplicabilidade.

j) Usar efetivamente as metodologias definidas

Os gerentes de projeto, de uma forma geral, citaram que a preocupação é muito mais com o produto a ser entregue do que com a metodologia de gestão de projetos em si, sendo que ela é encarada como mera burocracia, conforme cita o entrevistado GP1, “[...] depois se preenche a papelada, pois é assim que é encarada a metodologia. Só que gerenciamento de projetos não é documentação, deve ter planejamento prévio, com muita atenção, para nortear todo o controle do projeto no futuro”. Os gerentes funcionais foram unânimes quanto ao uso não efetivo da metodologia de gerenciamento de projetos. Foram destacados aspectos como uma percepção de evolução dos benefícios para aqueles projetos que a utilizam, em termos de gestão, controle de previsto x realizado, etc. No entanto, chamou a atenção a colocação do entrevistado GF3, ao dizer que “Infelizmente, nos maiores projetos não se utilizou, se alegando burocratização, que o projeto tinha que ser mais volátil”.

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

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

Dois dirigentes citaram que acompanham o andamento dos projetos através das informações constantes no portal corporativo, bem como a composição do portfólio de projetos da organização, apesar do entrevistado DI1 afirmar que “O acompanhamento dos projetos pelos diretores, de uma forma geral, é deficiente”. Fora esta questão, as respostas referentes à comunicação entre dirigentes e gerentes de projetos, explícita ou implicitamente, denotam uma comunicação unidirecional, conforme afirmou o entrevistado DI1, “A comunicação entre os dirigentes e os gerentes de projetos é bastante vertical, de cima para baixo. O chefe determina que se faça de determinada maneira”. Dois gestores funcionais responderam que possuem controles paralelos à metodologia corporativa de gerenciamento de projetos, seja através de *templates* criados dentro das áreas ou através de reuniões periódicas com as equipes, com ou sem os documentos da metodologia. No entanto, os três gerentes funcionais ressaltaram que utilizam os relatórios de progresso sugeridos pela metodologia.

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

l) Obter patrocínio efetivo aos projetos

Os três dirigentes afirmaram que exercem o papel de patrocinadores de projetos. Em termos de entendimento do papel do patrocinador de projetos, chama a atenção o entrevistado DI3, afirmando que liga pra saber como é que está o projeto, avalia o andamento do projeto no portal e entra em contato com o coordenador do projeto em caso de dúvidas. Merece destaque também a afirmação do entrevistado DI2,

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

No entanto, do ponto de vista dos gerentes de projetos, a percepção é um pouco distinta, visto que não sinalizam um patrocínio tão efetivo quanto o ponto de vista dos dirigentes. Reforçaram que é fundamental este tipo de apoio, uma vez que os gerentes de projetos não têm autonomia de atuação para que os projetos sejam executados de forma adequada. Para o entrevistado GP1, “Falta para o patrocinador ele mesmo ter conhecimento

do papel dele como patrocinador do projeto”. Desta forma, uma vez que o caso em estudo apresenta tanto casos de patrocínio efetivo quanto casos de total desinteresse, além do possível desconhecimento por parte dos patrocinadores, em alguns casos, do seu real papel, se enquadrando este fator crítico como não caracterizado no estudo de caso, porém apresentando indícios de aplicabilidade.

m) Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos

Vários entrevistados referiram-se ao portal corporativo, quando questionados a respeito da comunicação corporativa, porém de formas e opiniões muito distintas. Foram salientados aspectos positivos, conforme o entrevistado DI1, ao dizer “Eu acho que temos formalmente um sistema de comunicação interna, através do portal, onde disponibilizam todas as informações, as áreas e tudo mais [...] eu acho que no portal tá muito bem comunicado”. Em contrapartida, existem opiniões críticas quanto ao portal, salientando o excesso de informações, que acabam atrapalhando principalmente os novos colaboradores. Em termos de críticas ao portal, chamou a atenção a colocação do entrevistado GF2, ao dizer que

a empresa tem pecado neste aspecto por ter baseado a nossa comunicação em uma ferramenta, que é o portal corporativo, quando na verdade a gente deveria estar se preocupando com algo em um nível anterior, como a cultura de comunicação, os processos de comunicação.

Foi salientada também a questão da grandeza da empresa, que acaba dificultando a comunicação, por mais que as ferramentas auxiliem neste sentido. No entanto, foi citado pelo especialista GF1 que quando se fala em comunicação não se deve deixar toda a responsabilidade em cima da empresa, ao afirmar que “Às vezes a gente vê dois colaboradores, um do lado do outro, um corre atrás da informação, enquanto o outro fica sentado, esperando que alguém diga para ele o que ele precisa”. Já o entrevistado GP3 citou a questão dos problemas com as trocas de *e-mails*, visto que o *e-mail* é uma ferramenta muito fria, o que pode gerar problemas de entendimento e que “às vezes a gente tem que se impor e chegar mais perto, fazer esta comunicação, esta ligação, ao invés de ficar só olhando, esperando as coisas funcionarem”.

Já quanto ao relacionamento interpessoal na organização, as opiniões foram no sentido de um bom relacionamento, muito em função da própria cultura cooperativa da empresa, com uma comunicação mais aberta e democrática. Existem, porém, opiniões contrárias, como a do entrevistado DI2, ao afirmar que o relacionamento interpessoal precisa melhorar muito entre as empresas do sistema, bem como internamente, dentro de cada uma. Ele afirmou também que “Há um diálogo inadequado, não suficientemente harmonioso e harmônico, produtivo, entre as empresas do sistema, e isso precisa ser aprimorado”. Outras opiniões neste sentido foram a do entrevistado GP3, ao dizer que “o que existe, que eu observo e lamento bastante, é que existe muita procura por culpados né? Às vezes até estimulada pelo nível de gestão” e a do entrevistado GF1, citando que “[...] às vezes começa a ter alguns feudos. Acho que os projetos ajudam neste sentido, fazendo a gente trabalhar numa forma mais horizontal”.

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

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

4.2 Resultado Final da Avaliação da Aplicabilidade do Mapa Estratégico

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

- Caracterizado (C): o fator crítico permaneceu idêntico ao definido no mapa estratégico original, proposto por Silva Jr. e Luciano (2010), desenhado com borda contínua;
- Aplicável (A): a borda do fator crítico ficou pontilhada, ao invés da borda contínua;
- Não aplicável (N/A): o fator crítico ficou esmaecido, com borda pontilhada.

As relações de causa e efeito definidas para as relações entre os fatores críticos para a maturidade em gerenciamento de projetos, por sua vez, assumem a representação do pior fator crítico que interligam, seja ele de causa ou de efeito. Exemplo: caso uma relação de causa e efeito saia de um fator crítico caracterizado (borda contínua) para um aplicável (borda pontilhada), a relação de causa e efeito ficará pontilhada. Caso saia de um fator crítico não aplicável (esmaecido, com borda pontilhada) para um fator crítico caracterizado (borda contínua), a relação de causa e efeito ficará esmaecida e pontilhada, e assim por diante. Sendo assim, respeitadas as representações expostas, o resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos, ajustada ao contexto do caso em estudo, a partir das análises realizadas (Seção 4.1), ficou conforme demonstra a Figura 3 a seguir:



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

Fonte: Elaborado pelos autores

Avaliando-se preliminarmente o resultado final da avaliação da aplicabilidade do mapa estratégico, sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e ajustado ao contexto do caso em estudo, nota-se uma grande dificuldade de aplicabilidade dos fatores críticos propostos, em relação à instituição financeira analisada.

Chama atenção a presença de apenas um, dentre os 13 fatores críticos identificados por Silva Jr e Luciano (2010), caracterizado neste caso em estudo, que é “Envolver os *stakeholders* organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades”, além de seus dois fatores críticos identificados como causa serem aplicáveis na organização. Com certeza a caracterização deste fator crítico é bastante positiva para a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, o que acaba caracterizando uma vantagem para a organização.

Dos 12 fatores críticos restantes, sete foram enquadrados como aplicáveis, enquanto os cinco restantes como não aplicáveis. A partir dos cinco fatores críticos definidos como não aplicáveis, foram observadas algumas oportunidades de melhorias para a organização:

- A comunicação não deve basear-se, fundamentalmente, em uma ferramenta tecnológica;

- Apesar do posicionamento da grande maioria dos entrevistados parecer favorável à autonomia dos gerentes de projetos, se notou certa tendência por parte dos gerentes funcionais de resistirem a esta divisão de poder e de *status*, o que demanda da empresa um posicionamento mais concreto sobre o assunto;

- A prática de *benchmarking* poderia passar a ser utilizada, visto que se trata de uma empresa de grande porte do ramo financeiro, o que até facilita esta prática com empresas semelhantes;

- A organização deve reavaliar o esforço dedicado à criação da metodologia para gestão de projetos, visto que o benefício, da forma que se encontra, é muito questionável;

- Os problemas identificados em termos de falta de gestão efetiva dos recursos disponíveis demonstram a necessidade urgente de tratamento desta questão, visto que envolve diretamente a relação custo x benefício advinda do gerenciamento de projetos.

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

- Obter patrocínio efetivo aos projetos: neste aspecto, é interessante a organização investir no esclarecimento do verdadeiro papel dos patrocinadores, além, é claro, de incentivá-los neste sentido;

- Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder: a importância dada pelos entrevistados foi extremamente enfática. Além do mais, o único fator crítico identificado como causa deste pelos especialistas é considerado aplicável à organização;

- Incentivar o conhecimento crescente em gerenciamento de projetos/programas/portfólio (Processos/Treinamentos/Certificações): as relações demonstram que um dos dois fatores críticos identificados como causa deste pelos especialistas também é aplicável, o que fortalece ainda mais as ações neste sentido;

- Possuir sistema informatizado para gerenciamento de projetos: existe um sistema na empresa que não é utilizado, e os gerentes de projetos da organização pedem encarecidamente pelo seu uso. Além disso, o único fator crítico identificado como causa deste apresenta-se como aplicável na organização;

- Criar metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio: é extremamente favorável a busca do mesmo no caso em estudo, pelo fato de quatro dos cinco fatores críticos identificados como causa dele serem aplicáveis;

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

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

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

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

5. Conclusões e Considerações Finais

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

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

Embora se tenha tomado os cuidados metodológicos necessários, foram identificados alguns fatores limitantes às conclusões aqui elencadas, tais como o fato de tratar-se de um estudo de caso único, que embora fosse o mais adequado ao objetivo desta pesquisa, acaba não permitindo nenhuma forma de generalização dos resultados obtidos, além da limitação do número de entrevistados, apesar do cuidado em se manter a paridade entre os três grupos de profissionais. Outro aspecto a ser ressaltado é uma possível subjetividade na análise, em função das percepções e experiências dos pesquisadores.

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

Referências Bibliográficas

- AUBRY, M.; HOBBS, B. & THUILLIER, D. *A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO*. International Journal of Project Management, 25; 328-336, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

- BROCK, S.; HENDRICKS, D.; LINNEL, S. & SMITH, D.** *A balanced approach to IT project management*. Proceedings of SAICSIT, p. 2-10, 2003.
- CLELAND D. I.** *Project Management Strategic Design and Implementation*. 3rd ed. New York (NY): McGraw-Hill; 1999.
- COOKE-DAVIES T.** *Project management maturity models*. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons; p. 1234–64, 2004.
- HOPPEN, N. et al.** *Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia*. In.: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- IBBS, C.W. & KWAK, Y.H.** *Assessing project management maturity*. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43, 2000.
- ITGI – IT Governance institute.** *COBIT 4.1*. Rolling Meadows, USA, 2007. Disponível em: <<http://www.itgi.org/>>. Acesso em: 27 abr. 2008.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____; _____. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KERZNER, H.** *Gestão de projetos: As Melhores Práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LIMA, A.C.C. & PONTE, V.M.R.** *Um Estudo Sobre os Fatores-Chave na Implantação de Modelos de Medição do Desempenho Organizacional*, *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos – BASE*, 3(3):285-296, set/dez 2006.
- PMI - Project Management Institute.** *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Knowledge Foundation. Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2003.
- _____. *Um guia do conhecimento em gestão de projetos (Guia PMBOK)*. 4 ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania: 2009.
- PRADO, D.** *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. 3. ed. Editora INDG-Tecs, 2004.
- RABECHINI JR, R. & PESSOA, M.S.P.** *Um modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos*. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan.-Abr 2005.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F. & LUCIO, P.B.** *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, L.A.** *Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos*. OPM3 Research Team. Alpha Quality Assurance Group. São Paulo, 2003.
- SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; HOOG, R.; SHADBOLT, N.; DE VELDE, W.V. & WIELINGA, B.** *Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology*. Massachusetts: MIT Press. Cambridge, 2002.
- SILVA JR., S.D. & LUCIANO, E.M.** *Proposta de Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos*, Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). São Carlos, 2010.
- SILVA JR., S.D.; LUCIANO, E.M.; OLIVEIRA, K.C.G.; & OLIVEIRA, L.R.** *The role of maturity models for project management at organizations*, Anais do 5o Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI). São Paulo, 2008.
- SRIVANNABOON, S. & MILOSEVIC, D.Z.** *A Two-way Influence Between Business Strategy and Project Management*. *International Journal of Project Management*, 24; 493-505, 2006.
- VAN DEN BROECKE E, DE HERTOOGH D. & VEREECKE A.** *Implementing strategy in turbulent environments: a role for program and portfolio management*. In: Proceedings of annual conference of North America, Toronto, Canada; 2005.
- WESTPHAL, F.K.; MADKUR, F.N.; RIGO, C.S.; CALEMAN JR., R.V.; BASGAL, D.M.O. & SOUZA, J.P.** *Alinhamento entre Estratégia e Projetos: Proposição de Metodologia de Gerenciamento de Portfólio para uma Empresa de Softwares*, Anais do XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica (ANPAD). Brasília, 2008.
- YIN, R.K.** *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookmann, 3. ed., 2005.