

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

DIOGO RONZA BENTO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A CONSECUÇÃO DOS
OBJETIVOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2012

DIOGO RONZA BENTO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A CONSECUÇÃO DOS
OBJETIVOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário da FEI para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia Mecânica, orientado pel Prof.
Dr. João Chang Junior.

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2012

Bento, Diogo Ronza.

A importância da gestão de projetos para a consecução dos objetivos das instituições financeiras brasileiras / Diogo Ronza Bento. São Bernardo do Campo, 2013.

113 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. João Chang Junior

1. Estratégia organizacional. 2. Gestão de projetos. I. Chang Junior, João, orient. II. Título.

CDU 65.012.2



Centro Universitário da **FEI**

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

PGM-10

Programa de Mestrado de Engenharia Mecânica

Aluno: Diogo Ronza Bento

Matrícula: 209102-3

Título do Trabalho: A importância da gestão de projetos para a consecução dos objetivos das instituições financeiras brasileiras.

Área de Concentração: Produção

ORIGINAL ASSINADA

Orientador: Prof. Dr. João Chang Júnior

Data da realização da defesa: 29/11/2012

A Banca Julgadora abaixo-assinada atribuiu ao aluno o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Bernardo do Campo, 29 de Novembro de 2012.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Prof. Dr. João Chang Júnior

Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Gabriela Scur Almudi

Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Patrícia Belfiore Fávero

Ass.: _____

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS
RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

À minha esposa Claudia e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha esposa Claudia, pela compreensão e apoio durante a minha empreitada de buscar conhecimento nos últimos anos. Foi ela que me deu o apoio e incentivo, para que eu pudesse realizar o sonho de concluir o meu mestrado. Obrigado por abdicar dos finais de semana, comemorar cada página escrita e cobrar a minha dedicação nos momentos em que foi difícil conciliar as diversas demandas da nossa vida.

Agradeço também aos meus pais, que desde sempre me mostraram o valor do conhecimento e me apoiaram. Sem o esforço, dedicação e apoio deles durante todo este tempo, seria difícil chegar a este momento.

Agradeço também a todos os professores do mestrado com os quais tive contato, que, de alguma forma, contribuíram para o meu aprendizado.

Finalmente um agradecimento especial ao Professor Dr. João Chang Junior, meu orientador, pelo apoio, compreensão e contribuição durante esta trajetória. Em vários momentos ele precisou de um esforço adicional, para me ajudar a cumprir os prazos e manter a qualidade esperada.

*"Aquele que recebe uma ideia de mim recebe
instrução sem diminuir a minha; assim como
aquele que acende sua vela na minha recebe
luz sem me escurecer."*

Thomas Jefferson

RESUMO

As instituições financeiras se encontram em um segmento altamente complexo, onde as instituições, em sua grande maioria, possuem um portfólio de produtos amplo e heterogêneo, sendo estes geridos por unidades de negócios e áreas com objetivos e metas distintas dentro da organização. Cada unidade de negócio busca a melhor aplicação de seus recursos de forma a maximizar o seu lucro por intermédio da melhoria de sua eficiência. No contexto de eficiência, índice comumente utilizado pelas instituições, é possível verificar a busca por redução de custos e aumento de receita, sendo parte destes resultados obtidos por meio da implantação de projetos. Ainda, a complexidade na gestão de instituições financeiras é agravada por características intrínsecas a este setor, como a grande dependência por sistemas de tecnologia, demandas regulamentares e leis diversas (dada à amplitude da atuação destas instituições), fusões e aquisições, entre outros aspectos. Neste contexto, é objeto desta dissertação evidenciar como a gestão de projetos impacta o alcance dos objetivos estratégicos destas instituições, assim como a relação entre as práticas de gestão de projetos, conhecidas como áreas de conhecimento em gestão de projetos, e o sucesso da implantação da estratégia organizacional. A amostra foi determinada com base na listagem de instituições financeiras existente no site da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), sendo objetivo deste *survey* a coleta de dados sobre gestão de projetos nas instituições financeiras brasileiras. O resultado do estudo suporta as hipóteses de que há associação entre a metodologia e estrutura de gestão de projetos e a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Estratégia Organizacional em Instituições Financeiras.

ABSTRACT

Financial institutions are in a highly complex segment, where most institutions have a broad and heterogeneous portfolio of products, which are managed by business units and areas within the organization with distinct goals and objectives, but with a common target of achieve the best use of its resources in order to maximize their profit by improving its efficiency. In the context of efficiency, an index commonly used by financial institutions, it is broadly measured by the cost and revenue ratio, being part of the improvement of this index achieved through the implementation of projects. Besides, the complexity in the management of financial institutions is increased by the inherent characteristics of this sector, once this presents high reliance on technology systems, regulatory demands and a wide range of laws and regulations (given the magnitude of the business portfolio of these institutions), mergers and acquisitions, among other. In this context, the object of this study is to analyse how project management impacts the achievement of institutions strategic objectives, as well as the relationship between the practices of project management, known as knowledge areas of project management, and successful implementation of organizational strategy. The sample was determined based on the list of financial institutions presented in Brazilian Federation of Banks (FEBRABAN) website, supporting the data gathering on project management in the Brazilian financial institutions. The result of this study supports the hypothesis that there is association between project management practices and structures and the achievement of organizational's goals.

Keywords: Project Management, Organizational Strategy in Financial Institutions.

LISTA DE SIGLAS

ANACOR – Análise de Correspondência

BACEN - Banco Central do Brasil

BIS - Bank of International Settlement

CGPC - Conselho de Gestão da Previdência Complementar

CMN - Conselho Monetário Nacional

CMMI – Capability Maturity Model Integration

CNSP - Conselho Nacional de Seguros Privados

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

EPC – Escritório de Projetos Corporativos

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

KPMMM – Kerzner Project Management Maturity Model

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

OPM3® - Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de maturidade organizacional em gestão de projetos)

PMBok® - Projeto Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institut (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

PMMM – Project Management Maturity Model

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments

SEC - Security and Exchange Commission

SEI - Software Engineering Institute (Instituto de Engenharia de Software)

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SIGP - Sistema de Informação de Gerenciamento de Projeto

SOX – Sarbanes-Oxley

SPC - Secretaria de Previdência Complementar

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Complexidade da Gestão de Projeto vs a Dinâmica do Meio Ambiente.....	25
Figura 2 – Esquema típico do ciclo de vida de um projeto.....	31
Figura 3 – Os cinco níveis de maturidade da gestão de projetos.....	42
Figura 4 – Estrutura do Modelo de Maturidade de Kerzner	43
Figura 5 – Método para a Aplicação dos Questionários de Kerzner	43
Figura 6 – Representação gráfica dos estágios do ciclo de vida do Nível de Maturidade 2	45
Figura 7 – Definição do Estágio do Ciclo de Vida no Nível de Maturidade 2 de Kerzner	59
Figura 8 – Representação do caminho de evolução no Modelo de Maturidade de Kerzner	62
Figura 9 – Mapa perceptual do teste de correspondência da hipótese 1	64
Figura 10 – Mapa perceptual do teste de correspondência da hipótese 2	67
Figura 11 – Mapa perceptual do teste de correspondência da hipótese 3	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Prática de Gestão de Projeto - distribuição de frequência por tipo de segmento ..	18
Gráfico 2 – Prática de Gestão de Projeto - distribuição de frequência por tipo de projeto	19
Gráfico 3 – Evolução da Quantidade de Profissionais com Certificação em Projetos	26
Gráfico 4 – Percepção sobre o sucesso dos projetos e alinhamento com a estratégia	54
Gráfico 5 – Estrutura para a Gestão de Projetos	55
Gráfico 6 – Piores questões avaliadas de acordo com o questionário Nível de Maturidade 2 de Kerzner.....	57
Gráfico 7 – Empresa por Estágio do Ciclo de Vida no Nível de Maturidade 2 de Kerzner	61
Gráfico 8 – Distribuição do Estágio de Gestão de Projetos por Estrutura Organizacional.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisas / Artigos sobre sucesso em projetos e implantação de estratégia	19
Tabela 2 – Matriz Estrutura Organizacional vs Características do Projeto	27
Tabela 3 – Processos de Gestão por área de conhecimento e ciclo de vida do projeto	33
Tabela 4 – Metodologias de Maturidade em Gestão de Projetos Existentes	37
Tabela 5 – Análises Estatísticas para cada uma das Hipóteses propostas	49
Tabela 6 – Representatividade das Empresas no total de ativos do SFN	51
Tabela 7 – Variáveis Definidas para o Estudo	52
Tabela 8 – Definição do estágio do ciclo de vida para uma das empresas respondentes	59
Tabela 9 – Resultado por estágio do ciclo de vida para a Empresa A	60
Tabela 10 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 1	63
Tabela 11 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 1	63
Tabela 12 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 2	66
Tabela 13 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 2	66
Tabela 14 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 3	70
Tabela 15 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 3	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Formulação do Objetivo	17
1.2	Relevância e justificativa da pesquisa.....	18
1.3	Método de pesquisa	21
1.4	Estrutura do trabalho	21
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1	Implantação de Estratégia Organizacional.....	23
2.1.1	Principais Desafios na Implantação das Estratégias	24
2.2	Contextualização sobre Gestão de Projetos	25
2.2.1	Contexto Atual da Gestão de Projetos	25
2.2.2	A Gestão de Projetos na Estrutura Organizacional.....	27
2.2.3	Técnicas e Conceitos de Gerenciamento de Projetos.....	31
2.2.4	Maturidade em Gerenciamento de Projetos	37
2.2.4.1	O Modelo CMM	39
2.2.4.2	O Modelo OPM3.....	40
2.2.4.3	O Modelo de Kerzner.....	41
2.2.4.4	Considerações sobre a utilização do Modelo de Kerzner	44
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	48
3.1	Hipóteses.....	49
3.2	Método de Pesquisa	49
3.3	Ferramenta para a Análise dos Dados.....	50
3.3.1	Análise de Correspondência	50
3.4	Coleta de Dados	51
3.5	Instrumento de Pesquisa	52
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1	Análise preliminar do cenário de gestão de projetos nas organizações.....	55
4.2	Avaliação das Hipóteses de Pesquisa	59
4.2.1	Estágio de Maturidade por Empresa	59
4.2.2	Maturidade em Gestão de Projetos <i>versus</i> Sucesso na Implantação da Estratégia..	63
4.2.3	Estrutura Organizacional vs Sucesso na Implantação da Estratégia.....	66

4.2.4	Maturidade em Gestão de Projetos <i>versus</i> Estrutura Organizacional	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES	74
5.1	Considerações Finais	74
5.2	Limitações da Pesquisa	75
5.3	Oportunidades de Pesquisa	76
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS PARA A PESQUISA	82
	APÊNDICE II – E-MAIL CONVITE PARA OS RESPONDENTES	83
	APÊNDICE III – FORMATAÇÃO DAS BASES PARA ANÁLISES NO SPSS	84
	APÊNDICE IV – DEFINIÇÃO DO ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA DO NÍVEL 2 DE MATURIDADE POR EMPRESA	85
	APÊNDICE IV – DEFINIÇÃO DO ESTÁGIO DE CICLO DE VIDA DO NÍVEL 2 DE MATURIDADE POR EMPRESA	85
	APÊNDICE V – BASE FORMATADA PARA SER UTILIZADA NO SPSS	88
	APÊNDICE V – BASE FORMATADA PARA SER UTILIZADA NO SPSS	88
	APÊNDICE VI – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DO ESTÁGIO DE MATURIDADE NO SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS	90
	APÊNDICE VII – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS	96
	APÊNDICE VIII – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO	102
	ANEXOS	107
	ANEXO I – LISTA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA A PESQUISA	108
	ANEXO II – BASE DE DADOS DE RESPOSTAS	109
	ANEXO III – TABELA PARA O TESTE DE QUI-QUADRADO	115

1 INTRODUÇÃO

O crescente aumento da competitividade entre as organizações e da demanda dos clientes por produtos diferenciados tem levado as empresas a realizar revisões cada vez mais frequentes de seus objetivos e da forma de implantá-los para atender à demanda do mercado. Tal necessidade faz com que a tempestividade com que as empresas inserem o seu produto, ou serviços, no mercado (*time-to-market*) seja cada vez mais relevante, uma vez que além da definição de uma estratégia aderente à demanda do mercado, a organização deve ser capaz de se posicionar rapidamente.

Ainda, a implantação destes objetivos deve ser executada de forma eficiente, ou seja, por processos eficientes que garantam a menor utilização possível de recursos.

Dado este cenário, as organizações reconheceram, a partir de 1990, que parte significativa das iniciativas existentes para o alcance dos objetivos organizacionais era implantada por meio de projetos, ratificando a necessidade de desenvolver a competência em gestão de projetos dentro da organização (HURT; THOMAS, 2009). Ainda, as empresas têm se tornado cada vez mais orientadas a projetos, implantando-os de forma cada vez mais simultânea (ESKEROD; RIIS, 2009), tornando ainda mais crítico o desenvolvimento de competências robustas em gestão de projetos.

Este contexto de negócio e o aumento da importância da gestão de projetos também são realidade nas instituições financeiras, que, embora possuam altos lucros, estão constantemente em busca de melhoria nos processos e diferenciação dos seus produtos e serviços de forma a aumentar receita e reduzir os seus custos de operação.

Além do desafio de se diferenciar no mercado, as instituições financeiras também se deparam com os diferentes reguladores e normativos.

Ao avaliarmos a estrutura do SFN (Sistema Financeiro Nacional), é possível evidenciar a existência de diversos órgãos normativos e entidades supervisoras, com destaque para o Conselho Monetário Nacional (CMN), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), Banco Central do Brasil (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Secretaria de Previdência Complementar (SPC).

Cabe destacar ainda a existência de reguladores internacionais, dependendo das localidades nas quais os bancos operam, tais como: Lei Sarbannes-Oxley (SOX), *Security and Exchange Commission (SEC)*, Bancos Centrais e reguladores de outros países, o Acordo de Basiléia, elaborado pelo *Bank of International Settlement (BIS)*, entre outros.

Ainda, avaliando a complexidade das operações das instituições financeiras, pode-se verificar a existência de diversas áreas de negócio e produtos e áreas de suporte ao desenvolvimento do negócio.

Tendo em vista o alto controle dos reguladores e a complexidade das operações das instituições financeiras, estas normalmente são consideradas celeiros de melhores práticas de gestão (CROUHY, 2008).

Assim, busca-se com esta dissertação, entender o contexto da gestão de projetos neste ambiente de alta complexidade e controle.

1.1 Formulação do Objetivo

O objetivo desta pesquisa é analisar o ambiente de gestão de projetos nas instituições financeiras, buscando verificar a existência de associação entre a gestão de projetos e o sucesso das organizações no alcance de seus objetivos estratégicos. De forma a entender tal associação, alguns aspectos foram avaliados:

- a) O nível de maturidade em gestão de projetos nas instituições financeiras;
- b) A estruturação da gestão de projetos comumente verificada nas instituições financeiras;
- c) A relação entre o sucesso na implantação de objetivos estratégicos e a maturidade em gestão de projetos;
- d) O impacto da estrutura organizacional para a gestão de projetos na maturidade em gestão de projetos;
- e) O impacto da estrutura organizacional para a gestão de projetos na consecução dos objetivos da organização;

Buscando a avaliação dos aspectos citados anteriormente, 5 hipóteses de estudo foram definidas, conforme exposto abaixo:

- a) Hipótese 1 (H_1): O nível de maturidade em gestão de projetos está associado à consecução dos objetivos organizacionais;
- b) Hipótese 2 (H_2): A configuração das estruturas de gestão de projetos está associada à consecução dos objetivos organizacionais;
- c) Hipótese 3 (H_3): A configuração das estruturas de gestão de projetos está associada ao nível de maturidade em gestão de projetos da empresa.

- d) Hipótese 4 (H₄): A maior parte das instituições financeiras se encontra, no máximo, no Nível 2 de maturidade, conforme modelo conceitual de Kerzner (2001).
- e) Hipótese 5 (H₅): As instituições financeiras não possuem, de forma geral, uma estrutura centralizadora da atividade de gestão de projeto, ou escritórios de projetos corporativos.

1.2 Relevância e justificativa da pesquisa

A escolha do autor em propor um estudo de gestão de projetos em instituições financeiras é resultante do contexto de negócio no qual tais instituições estão inseridas e pela relevância de tais instituições no tema de gestão de projetos.

De acordo com pesquisa (WHITE; FORTUNE, 2002), as empresas do segmento financeiro, bancários e de seguros possuem atuação significativa na área de gestão de projetos, conforme gráfico 1.

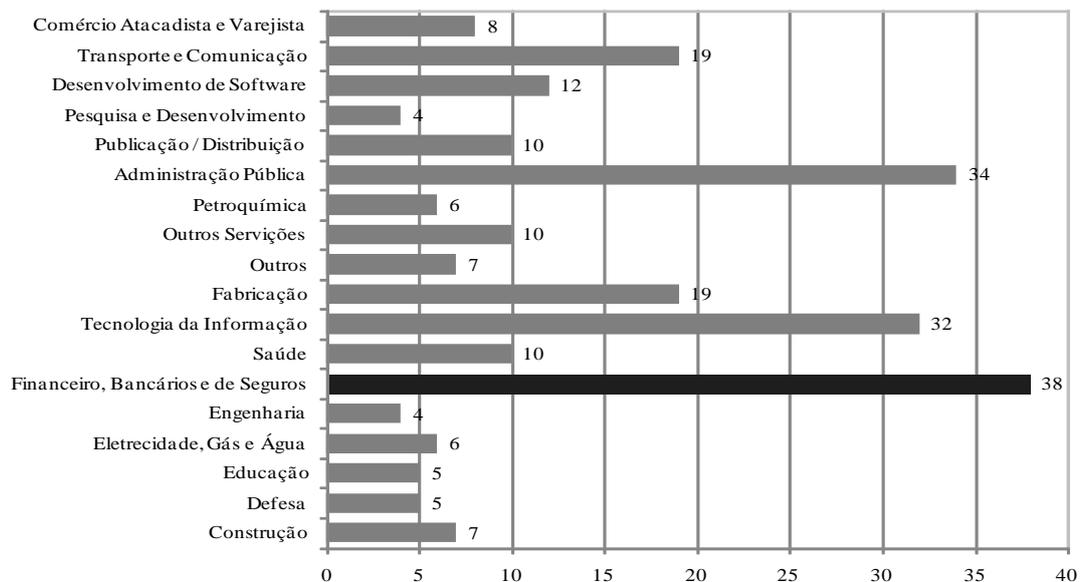


Gráfico 1 – Prática de Gestão de Projeto - distribuição de frequência por tipo de segmento.
Fonte: Adaptado pelo autor (WHITE; FORTUNE, 2002)

Ao observar o gráfico é possível verificar que o segmento, foco da análise desta dissertação, possui frequência significativa, no que se refere à utilização de técnicas de gestão de projetos.

Ainda, conforme exposto anteriormente, a realidade das instituições financeiras envolve desenvolvimento intensivo de soluções tecnológicas e se constata que a área de tecnologia da informação é o que mais se utiliza das metodologias de gestão de projetos, conforme exposto no gráfico 2 (WHITE; FORTUNE, 2002).

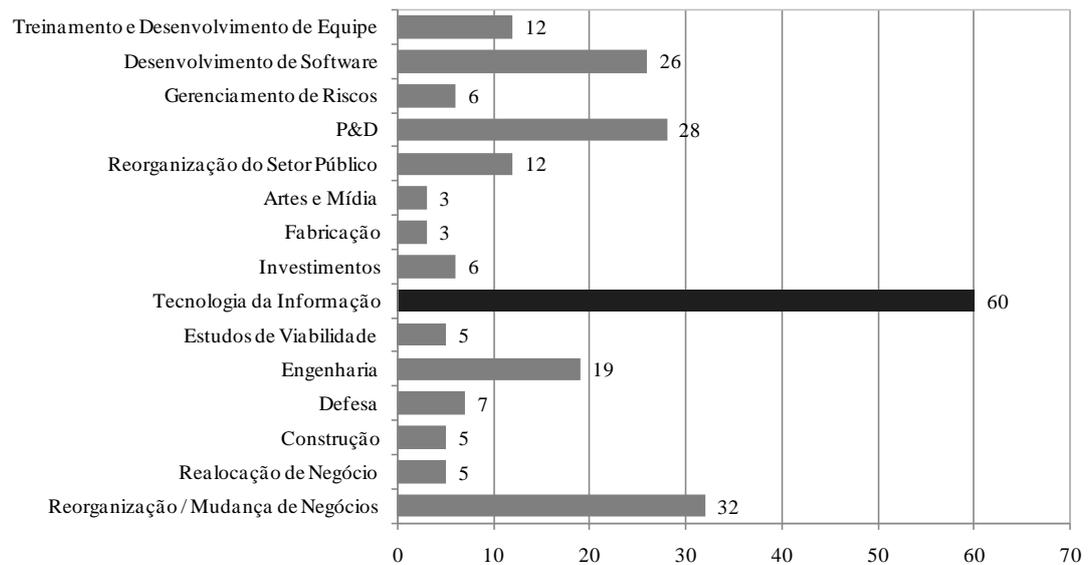


Gráfico 2 – Prática de Gestão de Projeto - distribuição de frequência por tipo de projeto.
Fonte: Adaptado de pelo autor (WHITE; FORTUNE, 2002)

O cenário atual da gestão de projetos, também corrobora a importância dos estudos neste tema, uma vez que este assunto ganha cada vez mais importância no ambiente organizacional e não se vê evolução significativa no sucesso dos projetos (SHENHAR; DVIR, 2007).

Resultados gerais de pesquisas realizadas, inclusive no Brasil, mostram que o aspecto citado anteriormente é foco constante de pesquisa, conforme resumo apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Pesquisas / Artigos sobre sucesso em projetos e implantação de estratégia

Autor / Fonte das Pesquisas	Resultados Encontrados
Fischmann (1987)	- Alerta para a existência de ênfase para a formulação e seleção de estratégias compatíveis com o ambiente empresarial e com os objetivos e metas da organização, mas relativamente pouca atenção à implantação das mudanças estratégicas.
Ernst & Young (1998)	- Pesquisa com 275 gestores demonstrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a própria formulação da estratégia.
Charan & Golvin (1999)	- Somente 1 em 10 companhias que desenvolveu uma formulação de estratégia eficaz conseguiu implementá-la com sucesso.
Schwarz apud Kallás (2003)	- mais de 90% das organizações brasileiras pesquisadas também falham na implementação da estratégia...
Chinook Solutions (2006)	- apenas 14% das empresas pesquisadas têm um processo de ligação formal entre o planejamento estratégico e os projetos, e 25% das empresas acreditam que poderiam melhorar esta conexão.

Fonte: Adaptado da tese de mestrado João Paulo Paes de Barros Boyadjian – USP (2008)

Ainda, com base em estudo conduzido pela Standish Group (2009) nos Estados Unidos, verifica-se que, apesar da evolução nas discussões com relação à gestão de projetos, não é possível evidenciar melhora significativa no índice de sucesso dos projetos conduzidos pelas organizações. De acordo com esta pesquisa, apenas 32% dos projetos alcançaram sucesso, sendo este representado pela execução do projeto dentro do prazo e custo planejados e entregas do projeto de acordo com os objetivos da instituição e alinhadas à demanda do mercado.

Os demais projetos, 68% que não obtiveram sucesso, foram classificados de acordo com as seguintes características:

- a) 44% - Projetos atrasados, ou acima do orçamento, ou em desacordo com os requisitos necessários;
- b) 24% - Projetos cancelados, ou entregues e não utilizados pela organização.

Tais estatísticas mostram que ainda existe espaço para a melhoria da gestão dos projetos de forma a melhorar a aderência entre a entrega dos projetos e à consecução de seus objetivos (ANDERSEN, 2010).

Esta dissertação também busca estimular estudos adicionais relacionados ao valor da gestão de projetos para as organizações, uma vez que, embora existam diversos estudos e pesquisas sobre o valor da gestão de projetos, ainda não existem evidências robustas da sua contribuição para a melhoria dos resultados da organização (THOMAS; MULLALY, 2007).

A estrutura de gestão de projetos nas organizações também é um aspecto crítico nas pesquisas sobre o assunto, uma vez que as diversas estruturas organizacionais e o contexto de negócio de cada organização impactam diretamente a visão de como as equipes de gestão de projetos deveriam ser estabelecidas (HOBBS; AUBRY, 2008), desta forma, este estudo também busca evidenciar o impacto das estruturas organizacionais de gestão de projetos para a consecução dos objetivos da organização.

Segundo Srivannaboon (2006), os projetos são componentes críticos da implantação da estratégia organizacional e a gestão destes deve ser formalmente estabelecida como um processo organizacional.

Ainda, segundo Crawford *et al.* (2008) é possível verificar que, depois de muitos anos estudando de que forma as ferramentas e processos de gestão de projetos suportam o alcance do sucesso, entende-se que muitos dos fatores que impactam os projetos não estão sob o controle dos gestores de projetos, responsáveis pela utilização da ferramenta, sendo cada vez mais crítico o alinhamento entre a governança de projetos e a governança corporativa.

Portanto, é cada vez mais importante que, além de fazer os projetos de forma correta, as organizações precisam estar seguras de que estão fazendo os projetos certos (CRAWFORD; HOBBS; TURNER, 2006).

1.3 Método de pesquisa

Do ponto de vista das metodologias existentes para pesquisa de campo, podemos destacar as abordagens qualitativas e quantitativas; esta dissertação tem por objetivo apresentar os seus resultados com base na abordagem quantitativa.

A partir desta definição, procurou-se escolher o método mais adequado para o alcance do objetivo proposto, assim, optou-se pela coleta de dados por intermédio de um questionário (*survey*).

A coleta de dados buscou mapear o cenário de gestão de projetos e a percepção com relação à consecução dos objetivos estratégicos das instituições financeiras brasileiras.

Ainda, buscou-se o método quantitativo, para que fosse possível, após as análises realizadas, fazer inferências sobre a gestão de projetos nas organizações com base nas análises estatísticas propostas.

A metodologia supracitada é apresentada de forma mais detalhada no capítulo 3.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, cada um deles com objetivos específicos para o total entendimento da proposta deste estudo.

O presente capítulo tem por objetivo a contextualização do negócio das instituições financeiras e a apresentação, de forma macro, dos objetivos, da relevância do trabalho e da abordagem proposta para cumprir os objetivos estabelecidos.

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica, tanto no âmbito da implantação de estratégias quanto no âmbito da gestão de projetos. Cabe destacar que, do ponto de vista de estratégia, não serão apresentados aspectos relacionados à formulação de estratégias organizacionais, mas sim, dos desafios na implantação destas.

O capítulo 3 mostra a metodologia adotada, as hipóteses deste estudo, a estrutura do questionário para a pesquisa de campo, a amostra considerada para análise e as análises estatísticas propostas para a avaliação dos questionários.

O capítulo 4 expõe uma análise consolidada, buscando validar ou refutar as hipóteses estudadas, de acordo com os resultados das análises.

O capítulo 5 exhibe uma análise global das informações deste estudo, consolidando os resultados da pesquisa, as considerações finais, as restrições do estudo e as oportunidades para estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Implantação de Estratégia Organizacional

A revisão bibliográfica do tema de implantação de estratégia tem por objetivo apresentar os principais conceitos e preocupações relacionadas à implantação da estratégia organizacional, buscando a contextualização da gestão de projetos neste cenário e de que forma esta metodologia pode suportar as instituições financeiras a atingir os seus objetivos estratégicos.

Ao analisar-se o cenário atual das empresas, independentemente do segmento de atuação, é possível observar a crescente demanda por diferenciação, de forma a se destacar da concorrência e, conseqüentemente, melhorar os resultados financeiros. Neste contexto, é comum escutar termos como “diferencial competitivo” e de que forma a estratégia deve ser definida para criar, ou potencializar, tal componente essencial para o sucesso. Aparentemente, a definição desta estratégia não é o principal desafio das organizações, mas sim de que forma este “diferencial competitivo” é transformado em algo tangível e passível de implantação.

Neste contexto, cabe o questionamento: O que se entende por implantação da estratégia?

A definição dos objetivos estratégicos deve considerar o contexto da empresa, pois somente assim seria possível obter uma implantação adequada tanto ao ambiente de negócio, quanto às variáveis da empresa, tais como: cultura, políticas existentes, processos de gestão estabelecidos, entre outros.

Neste contexto, existem inúmeras atividades-chave que devem ser consideradas na implantação de estratégias, tais como:

- a) Definir de forma clara os papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo;
- b) Garantir que a empresa dispõe das competências necessárias para a implantação de estratégias;
- c) Possuir os “alicerces” definidos: políticas, procedimentos e estrutura organizacional adequada;
- d) Garantir a adequação do entorno tecnológico às necessidades da empresa;
- e) Estabelecer contrato de metas com os colaboradores alinhados à implantação dos objetivos;

- f) Estabelecer indicadores para garantir a correta implantação ao longo do processo.

É cada vez mais claro que para a implantação destas atividades é necessária a existência de ferramentas mais sofisticadas, assim como uma maior velocidade na transformação de planejamento em ação, sendo esta a função da implantação.

A partir da definição do que seria implantação de estratégia, o próximo tópico contempla de que forma a empresa é capaz e quais são os desafios de comunicar, interpretar, adotar e aprovar os planos estratégicos (NOBLE, 1999).

2.1.1 Principais Desafios na Implantação das Estratégias

Nas últimas décadas, os estudiosos da área de implantação de estratégia têm buscado uma forma de fortalecer o elo entre a definição da estratégia e sua implantação, entretanto, este tema ainda parece carecer de soluções efetivas, que realmente propiciem uma melhor tratativa do tema.

De forma geral, os autores abordam quais fatores devem ser considerados na implantação da estratégia, pois entendem que tais fatores já representam os principais desafios na implantação da estratégia.

Segundo Lingle e Schiemann (1994), a implantação da estratégia deveria considerar seis aspectos, que evidenciam a importância das pessoas e do ambiente externo na definição e implantação da estratégia; tais fatores são: mercado, operações, ambiente, finanças, adaptação e pessoas.

De forma similar, Boyadjian *apud* Pettigrew e Whipp (1991), cita diversos fatores relevantes que devem ser considerados para o processo de implantação de estratégias:

- a) Avaliação do ambiente do negócio, de forma a mapear alterações do ambiente externo à organização que possam impactar os objetivos estratégicos;
- b) A capacitação e responsabilização dos colaboradores, de forma a passar a mensagem de que estes possuem grande valor junto à organização e que esta confia nos seus potenciais;
- c) Possuir visão estruturada das ações necessárias em curto, médio e longo prazo, uma vez que a implantação da estratégia é um processo longo e requer acompanhamento do ambiente de negócio;

- d) Deve existir um clima de mudança na organização e planejamento para que a empresa dirija suas ações para o alcance dos seus objetivos;
- e) Deve haver consistência na estratégia organizacional, o que significa alinhamento das ações e estratégia com o ambiente interno e externo da organização;

Sterling (2003) propôs um modelo que evidenciou atividades importantes para a implantação de estratégia, tais como:

- a) Alinhamento do desenho organizacional com a estratégia pretendida;
- b) Considerar o ambiente externo do segmento (exemplo: possível reação dos competidores);
- c) Ter a cultura do envolvimento dos gestores de nível médio no desenvolvimento da estratégia organizacional;
- d) Processo estruturado de comunicação e consistente com a cultura organizacional;
- e) Definição clara de papéis e responsabilidades para garantir a implantação e monitoramento efetivo da estratégia.

É possível constatar que existem diversas preocupações e premissas que devem ser consideradas para a adequada implantação da estratégia da organização que propiciam o entendimento amplo dos desafios da implantação de estratégia.

2.2 Contextualização sobre Gestão de Projetos

Esta seção tem por objetivo prover uma contextualização sobre gestão de projetos, assim quatro temas principais foram definidos para análise: a contextualização da gestão de projetos, a estrutura organizacional, os processos necessários para a gestão de projetos e o nível de maturidade em gestão de projetos.

2.2.1 Contexto Atual da Gestão de Projetos

O tema de gestão de projetos já é conhecido desde a década de 1950, mas se tornou mais corrente no ambiente empresarial nas últimas décadas, como resultado do aumento da concorrência e da necessidade por diferenciação. Tal diferenciação pode ser obtida pelo lançamento de novos produtos e serviços de forma tempestiva.

O destaque da palavra “tempestiva” não é acidental; não basta a empresa ter a capacidade de elaborar, na teoria, produtos e serviços que a diferenciem no mercado; ela precisa ser capaz de detalhar o que é necessário para implantar estes produtos e serviços e inseri-los no mercado no tempo correto (*time-to-market*). É neste aspecto que a gestão de projetos procura contribuir, sendo esta cada vez mais relevante para o desempenho organizacional (AUBRY; HOBBS, 2011).

É possível entender que não houvesse estruturação da gestão dos projetos nos primórdios do desenvolvimento deste conceito, uma vez que o ambiente empresarial não apresentava tanta complexidade como nos dias atuais; complexidade neste contexto quer dizer que muitas coisas foram desenvolvidas desde a introdução do conceito, assim, é cada vez mais difícil inovar e se diferenciar.

De acordo com Vargas (2000), tanto a dinâmica do meio ambiente quanto a complexidade dos projetos cresceram significativamente nos últimos anos, conforme apresentado na figura 1.

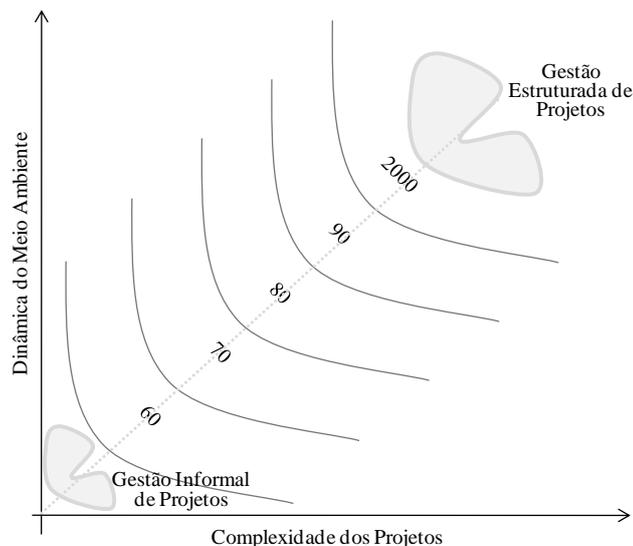


Figura 1 – Complexidade da Gestão de Projeto e a Dinâmica do Meio Ambiente.
Fonte: Adaptado de Vargas (2000)

Assim, para atuar de maneira eficaz, em um ambiente veloz, é indispensável um modelo de gerenciamento baseado em prioridades e objetivos da organização como um todo, tornando assim, a gestão de projetos importante (VARGAS, 2000). A evolução da gestão de projetos como uma prática para fazer com que a empresa atue de forma mais eficaz pode ser verificada através de informação fornecida pelo PMI, principal organização mundial voltada às práticas de gestão de projetos.

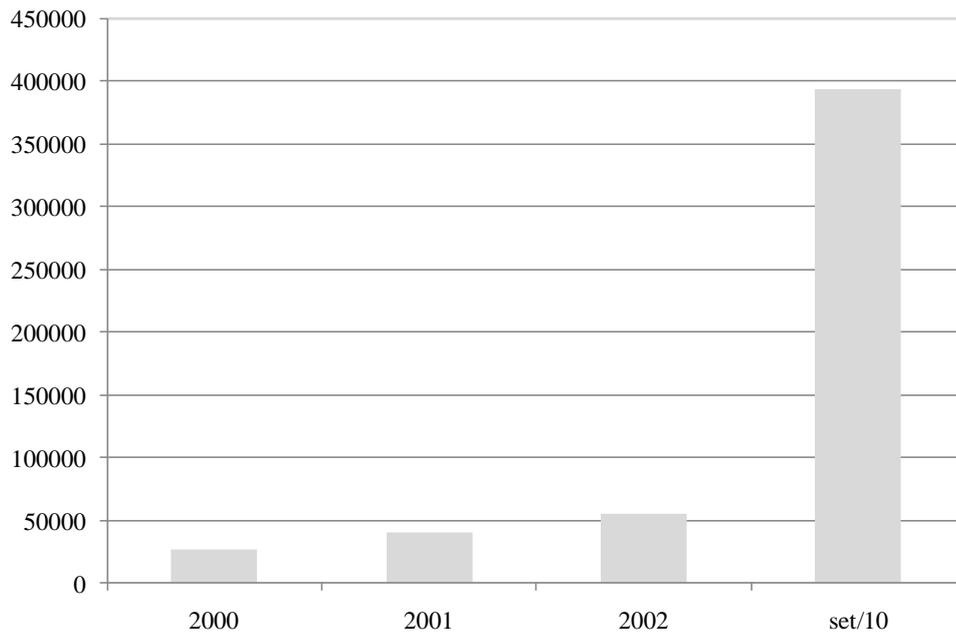


Gráfico 3 – Evolução da Quantidade de Profissionais com Certificação em Projetos
 Fonte: Adaptado pelo autor por meio de informações fornecidas pelo PMI®.

De acordo com informações do PMI®, em setembro de 2010 o número de profissionais com a certificação PMP estava próximo de 400.000 profissionais, ou ainda, um número de profissionais certificados oito vezes superior à quantidade existente em 2002, um crescimento de aproximadamente 30% por ano. Considerando que não apenas profissionais certificados trabalham com projetos, ou que o PMI não é a única organização sobre gestão de projetos, podemos supor que a evolução da gestão de projetos nas organizações na última década foi substancial.

Os próximos tópicos têm o objetivo de contextualizar os conceitos e ferramentas utilizadas em gestão de projetos.

2.2.2 A Gestão de Projetos na Estrutura Organizacional

Um aspecto importante da gestão de projetos nas organizações é a forma como tal atividade está inserida na estrutura organizacional, uma vez que os diferentes tipos de estruturas organizacionais para os profissionais de projetos impactam a forma como estes devem interagir com as outras áreas da organização.

A explanação a seguir é baseada na estrutura de gestão de projetos na organização apresentada no PMBoK®.

De acordo com a publicação, existem cinco tipos diferentes de configurações para a gestão de projetos na organização: a organização funcional, a “matriz fraca”, a “matriz balanceada”, a “matriz forte” e a organização projetizada.

De acordo com o tipo de configuração existente as ações de gestão de projetos têm menor, ou maior complexidade.

A matriz que representa as características de cada tipo de estrutura organizacional para projetos é mostrada na tabela 2.

Tabela 2 – Matriz Estrutura Organizacional e Características do Projeto.

Característica do Projeto	Estrutura Organizacional	Matriz			Projetizada
		Funcional	Fraca	Balanceda	
Autoridade do Gerente de Projeto	Nenhuma > Limitada	Limitada	Baixa > Moderada	Moderada > Alta	Alta > Sem Restrições
Disponibilidade de Recursos	Nenhuma > Limitada	Limitada	Baixa > Moderada	Moderada > Alta	Alta > Sem Restrições
Controle do Orçamento do Projeto	Gestor Funcional	Gestor Funcional	Gestor Funcional / Projeto	Gestor do Projeto	Gestor do Projeto
Papel do Gerente de Projeto	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time	Full-Time
Característica da Alocação de Recursos	Part-Time	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time

Fonte: Adaptado de PMBoK® - 4ª Edição (2008)

De acordo com a matriz, quanto menos projetizada a organização, maior a complexidade para o gestor do projeto.

Embora a matriz explore algumas características importantes da gestão de projetos, outros aspectos também apresentam maior complexidade de acordo com a estrutura organizacional, conforme segue:

- a) Utilização uniforme das metodologias de gestão de projetos na organização;
- b) Centralização da gestão e, conseqüentemente, visibilidade da evolução dos projetos de toda a organização;
- c) Alinhamento de objetivos, atividades e prazos entre áreas, de forma que seja possível implantar projetos convergentes com a estratégia da organização como um todo;

Ainda, alinhado aos aspectos destacados na tabela 2, existem características específicas, assim como vantagens e desvantagens, dos diferentes modelos de estruturas organizacionais, em conformidade com Daft (2003):

Estrutura Funcional: atividades agrupadas por função comum, da base para o topo da organização. Com esta estrutura, todo o conhecimento e habilidades humanos com relação a atividades específicas são consolidados. Essa estrutura é mais eficaz, quando a experiência em profundidade é decisiva para se alcançar metas organizacionais, quando a organização precisa ser controlada e coordenada por meio de hierarquia vertical e quando a eficiência é importante.

- a) **Vantagens:** permite economia de escala dentro dos departamentos funcionais; possibilita o desenvolvimento em profundidade de conhecimentos e habilidades; permite que a organização alcance metas funcionais; é melhor com apenas um ou poucos produtos.
- b) **Desvantagens:** tempo de resposta à mudança do ambiente é lento; pode acumular a decisão no topo da hierarquia, sobrecarregando-a; resulta em coordenação horizontal deficiente entre os departamentos; resulta em menos inovação; envolve uma visão restrita das metas organizacionais.

Estrutura Divisional: também conhecido como estrutura de produtos ou unidades empresariais estratégicas, ou seja, as divisões são organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócio ou centros de lucro. Na estrutura divisional, cada um dos grupos citados possuem os seus próprios departamentos funcionais.

- a) **Vantagens:** adequada para ambientes instáveis que requerem mudança rápida; grande coordenação entre as funções; maior poder de adaptabilidade da empresa; mais apropriada para grandes organizações com diversos produtos; descentraliza a tomada de decisões.
- b) **Desvantagens:** reduzida economia de escala, dada à duplicidade de funções; dificulta a padronização e a padronização entre as linhas de produto; elimina a competência em profundidade e a especialização técnica.

Estrutura Matricial: estrutura que busca a ênfase no produto e função ao mesmo tempo, para cenários onde tanto a experiência técnica quanto a inovação de produtos e a mudança são importantes para alcançar as metas organizacionais. A característica ímpar da

organização matricial é que tanto a divisão de produtos quanto as estruturas funcionais (horizontal e vertical) são implantadas simultaneamente.

- a) Vantagens: alcança a coordenação necessária para atender as demandas de clientes; compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; adequada para decisões complexas e modificações frequentes em ambientes instáveis; proporciona oportunidades para o desenvolvimento tanto de habilidades funcionais quanto de habilidades de produtos; é melhor em organizações de porte médio com múltiplos produtos. Desvantagens: o reporte para mais de uma estrutura, ou área, pode ser frustrante e confusa para os colaboradores; há necessidade de boas habilidades interpessoais e treinamentos extensivos; consome tempo: envolve frequentes reuniões e sessões de resoluções de conflitos; só funcionará com o conhecimento adequado dos colaboradores inseridos neste contexto, necessitando da adoção da tomada de decisão em colegiados em lugar das estruturas verticais para a tomada de decisão; exige grande esforço para manter o equilíbrio do poder.

Ainda, segundo Daft (2003), a escolha da estratégia afeta as características internas da organização; assim, as características do projeto organizacional precisam sustentar a abordagem competitiva da empresa. Desta forma, existem alguns aspectos-chave para a definição da estrutura organizacional, conforme Daft (2003):

- a) A estrutura organizacional determina as relações formais de subordinação, entre as quais os números de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores;
- b) A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo;
- c) A estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006), uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamento, permitindo uma coordenação das atividades.

Dado os aspectos citados anteriormente, um dos focos desta dissertação é entender o impacto da estrutura de gestão de projetos nas instituições financeiras na implantação destes, uma vez que a configuração adequada da estrutura de projetos à realidade da organização é fundamental para o bom desempenho dos projetos (GAREIS, 2005).

2.2.3 Técnicas e Conceitos de Gerenciamento de Projetos

É objeto deste tópico a apresentação dos conceitos gerais que envolvem a gestão de projetos destacando: proposta de atuação e processos existentes na gestão dos projetos.

Cabe destacar que a apresentação a seguir é feita com base nos conceitos apresentados no PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge – Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos*), publicação do PMI (*Project Management Institute*).

O trabalho não tem o objetivo de analisar a adequação do PMBoK® à realidade da gestão de projetos, mas sim utilizá-lo como base conceitual para a apresentação do tema; o PMBoK® foi escolhido por ser a literatura mais conhecida atualmente com relação às diretrizes de gestão de projetos, assim como o instituto que o publicou, o PMI. Existem outras metodologias relevantes sobre gestão de projetos, com destaque para:

- a. Prince2 (Projects In Controlled Environments 2): Lançado em 1996, é uma metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida por uma agência do governo do Reino Unido e é amplamente utilizado dentro do governo como o padrão para gerenciamento de projetos no setor público. A metodologia abrange a gestão, controle e organização de um projeto e é baseada em sete princípios (justificativa de negócios contínuo, aprender com a experiência, os papéis e responsabilidades definidas, gerir por etapas, gerenciamento por exceção, o foco em produtos e adaptado para atender o ambiente de projeto), sete temas (caso de negócio, organização, qualidade, planos, o risco de mudança e progresso) e sete processos.
- b. SCRUM: Criado em 1993 Scrum é um processo iterativo e incremental de desenvolvimento de software e vem sendo utilizado para o desenvolvimento de produtos complexos desde o início dos anos 90. SCRUM é um framework inicialmente criado para o desenvolvimento de software, entretanto, pode ser utilizado para qualquer tipo de projeto que apresente certo grau de complexidade, uma vez que está baseado no empirismo (SCHWABER, 2009).

Cabe destacar existem outras metodologias ágeis como o SCRUM, a destacar: XP (eXtreme Programming), FDD (Feature Driven Development), Crystal Methods, DSDM (Dynamic Systems Development Method), AUP (Agile Unified Process).

2.2.3.1 O Ciclo de Vida dos Projetos

Antes de apresentar o conceito de ciclo de vida de projeto, é importante conceituar o que é um projeto.

De acordo com Vargas (2000), projeto é um conjunto de atividades, no qual se pode identificar a sequência lógica de eventos, onde se tem claramente definido os prazos de início e conclusão das atividades e, ainda, tem por objetivo o atingimento de uma meta clara e definida.

De forma similar, Boyadjian *apud* Baguley (1999) afirmam que projetos são atividades interligadas por um sequenciamento definido e que tem um prazo para ser realizado, também com objetivo único e bem definido.

Ainda, projetos são atividades que resultam em novos, ou aprimorados, produtos, serviços e organizações (KERZNER, 2001).

O projeto, para Heldman (2005), pode ser definido como um método de atender aos requisitos para a satisfação do cliente por meio do planejamento, execução, monitoramento e controle dos resultados das atividades.

A figura 2 mostra a representação gráfica para o ciclo de vida do projeto, de acordo com o PMBoK®.

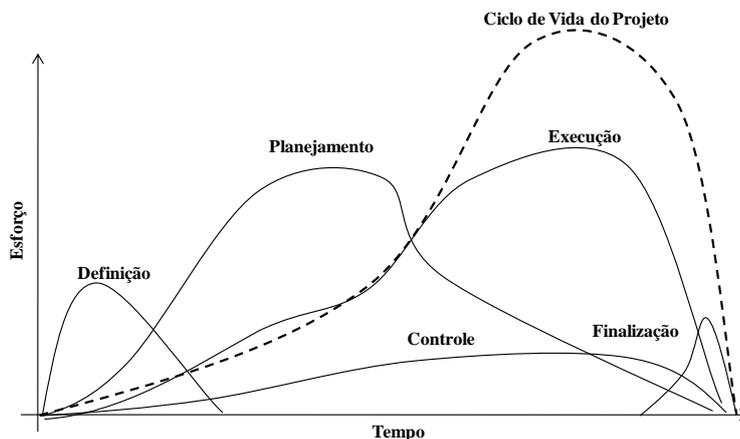


Figura 2 – Esquema típico do ciclo de vida de um projeto.
Fonte: Adaptado do PMBoK® - 4ª Edição (2008)

De acordo com a figura 2, os projetos são definidos por cinco etapas claras, que demandam esforços distintos ao longo do desenvolvimento do projeto.

Cada etapa destacada pode ser definida, de acordo com o PMBoK®, de forma simplificada como:

- **Iniciação / Definição:** etapa na qual há definição macro do projeto, contemplando as informações de escopo, prazo, orçamento necessário, principais entregas do projeto, identificação de todas as partes interessadas e impactadas pelo projeto, delimitação do escopo do projeto, definição de premissas para execução. De forma geral, é durante o processo de Iniciação que o projeto começa a se formar, fornecendo informações-chave para a condução do planejamento detalhado.
- **Planejamento:** envolve o detalhamento de todas as atividades que devem ser realizadas durante a etapa de execução, definição de indicadores e acordos de nível de serviço, definição de critérios para que uma entrega possa ser validada (por exemplo: requisitos mínimos para validação de um processo de homologação).
- **Execução:** A etapa de execução do projeto se caracteriza pela realização de todas as atividades definidas durante o planejamento. É nesta etapa que efetivamente são realizadas todas as atividades definidas para a entrega dos produtos, ou serviços definidos. A gestão da execução é feita de acordo com o planejamento geral do projeto e controlada de acordo com as atividades definidas para monitoramento e controle.
- **Monitoramento e Controle:** Monitorar a execução das atividades de projetos de forma a garantir o cumprimento do planejamento, para as diferentes variáveis controladas (exemplo: tempo, escopo, custo,...), assim como monitorar mudanças durante a execução do projeto, de forma a mapear as necessidades de alteração no planejamento e realização da análise de impacto no projeto.
- **Finalização / Encerramento:** Como sugerido pelo próprio nome, é neste momento que a equipe de projeto encerra as suas atividades, dentre elas a validação final das entregas, a atualização e documentação final de indicadores, o arquivamento das informações de projetos e histórico de mudanças para futuros planejamentos (exemplo: documentação de lições aprendidas).

O próximo tópico abordará os processos que compõem a gestão de projeto, de forma a prover uma visão mais abrangente sobre este tema.

2.2.3.2 As áreas de Conhecimento

De acordo com o PMBoK® a gestão de projetos é composta por nove grupos de processos específicos, classificados como áreas de conhecimento: Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custo, Gerenciamento de Recursos Humanos,

Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Comunicação, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Aquisições, Gerenciamento de Integração.

A tabela 3 apresenta os 42 processos de gestão de projetos estabelecidos pelo PMBoK®. As áreas de conhecimento são apresentadas de forma macro, entretanto, buscando esclarecer o objetivo de cada uma delas.

Tabela 3 – Processos de Gestão por área de conhecimento e ciclo de vida do projeto.

Áreas de Conhecimento	Ciclo de Vida do Projeto				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Gestão de Integração	- Desenvolver Termo de Abertura do Projeto	- Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	- Gestão da Execução do Projeto	- Monitorar e Controlar atividades de projeto - Gestão Integrada de Mudança	- Encerrar Projeto ou fases do Projeto
Gestão de Escopo		- Levantar Requerimentos do Projeto - Definir Escopo do Projeto - Desenvolver EAP		- Verificar Escopo - Controlar Escopo	
Gestão de Tempo		- Definir Atividades - Sequenciar Atividades - Estimar Recursos - Estimar duração das Atividades - Desenvolver Cronograma		- Controlar Cronograma	
Gestão de Custos		- Estimar custos do projeto - Determinar orçamento do Projeto		- Controlar Custos	
Gestão de Qualidade		- Planejar Qualidade	- Executar garantia da qualidade	- Executar controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		- Desenvolver Planos de recursos humanos	- Criar equipe de projeto - Desenvolver equipe de projeto - Gerenciar equipe de projeto		
Gestão de Comunicação	- Identificar stakeholders	- Planejar Comunicação	- Distribuir informações de projeto - Gerenciar a expectativa dos stakeholders	- Reportar performance do projeto	
Gestão de Risco		- Planejar a gestão de riscos - Identificar riscos - Realizar análise qualitativa de riscos - Realizar análise quantitativa de riscos - Planejar resposta aos riscos		- Monitorar e Controlar riscos do projeto	
Gestão de Aquisições		- Planejar Aquisições	- Conduzir processo de aquisições	- Gerir contratos	- Encerrar contratos

Fonte: Autor adaptado do PMBoK® - 4º Edição (2008)

O grupo de processos contemplados pela área de Gestão de Escopo tem a finalidade de garantir que o projeto estabelece todo o trabalho necessário para o alcance dos objetivos pela definição do produto, ou serviços, que devem ser entregues e o detalhamento das atividades que devem ser realizadas; inclui ainda processos de formalização das entregas e controle de mudanças e evolução da execução, de forma a garantir entregas de acordo com o objetivo estabelecido para o projeto.

Remetendo a implantação da estratégia é esperado que neste momento os objetivos da organização, que serão implantados por intermédio de projetos, sejam abordados e discutidos, garantindo a aderência entre o planejamento do projeto e os objetivos da organização de forma explícita.

Os resultados dos processos de gestão de Escopo são insumos importantes para o processo de Gestão de Tempo, uma vez que este contempla a definição das atividades, o seu sequenciamento, assim como a estimativa de duração das atividades e a determinação da quantidade de recursos necessários (colaboradores, materiais, fornecedores, entre outros). Os processos de Gestão de Tempo incluem também a definição das atividades para o controle e monitoramento do cronograma, de forma a garantir o cumprimento dos prazos e o controle de eventuais alterações que venham a acontecer no decorrer do projeto.

A Gestão de Custos tem por objetivo a determinação do orçamento do projeto, assim como da estratégia para o controle da evolução dos custos durante a execução do projeto, como, por exemplo, o acompanhamento físico em relação ao financeiro, garantindo integração da informação e visão real do *status* do projeto. Cabe destacar, que grande parte das outras áreas de conhecimento impacta o orçamento do projeto, uma vez que fornecem informações específicas, como por exemplo: especificações técnicas dos materiais a serem adquiridos, necessidade da contratação de terceiros, tempo de alocação de cada funcionário e o custo destes, riscos do projeto que necessite de alocação de capital para contingência, entre diversas outras variáveis que possam impactar a definição do orçamento.

A Gestão de Recursos Humanos contempla os processos relacionados à definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos no projeto, quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades, a estrutura do projeto (organograma, alçadas), assim como o processo relacionado à alocação dos recursos e a necessidade de treinamento.

A gestão de qualidade é uma área de grande importância no âmbito da gestão de projetos, pois é por intermédio dela que se verifica se o que está sendo desenvolvido adere aos objetivos estratégicos da companhia e, conseqüentemente, está em conformidade com necessidade de todos os envolvidos.

Ao planejar de que forma a gestão da qualidade será realizada em um projeto, o gestor deve levar em consideração a relação custo-benefício de alguns aspectos, de forma a não ter controles que sejam mais onerosos do que o risco da falha ou retrabalho de algum processo; em gestão de projetos tais variáveis de custo são nomeadas como custo de qualidade e custo de não qualidade, que podem ser definidos da seguinte forma:

- a) Custo da qualidade: Atividades planejadas pela equipe de projeto de forma a garantir a adequação e tempestividade das entregas às necessidades da organização (exemplo de atividades: testes, controles, auditorias, treinamento para capacitação dos colaboradores etc.)
- b) Custo da não qualidade: custos relacionados a problemas encontrados durante o decorrer do projeto (exemplo: retrabalho, refugo, atrasos, reparos etc.)

A gestão da comunicação do projeto contempla processos importantes para o alcance dos objetivos do projeto, pois é neste momento que se define: Quais as informações que devem ser comunicadas à organização e qual a frequência de envio destas informações; As pessoas que devem receber as informações e quais informações enviar a cada uma delas.

É por este processo que se formaliza como será o fluxo de informação do projeto, incluindo, o formato dos relatórios de desempenho e a governança do projeto.

A gestão da comunicação possui grande relevância na gestão de projetos, uma vez que é este o processo que garante o envolvimento de todas as partes interessadas que possuem as informações relevantes para que qualquer ação corretiva possa ser tomada.

Com relação à gestão de riscos, cabe destacar que esta não é exclusiva de gestão de projetos, uma vez que toda organização possui processos específicos voltados para este tema. Prova disto são as instituições financeiras, foco de estudo desta dissertação, que possuem processos específicos para a gestão dos riscos que podem impactar o seu negócio, no caso de bancos, pode-se destacar: Risco Operacional, Risco de Mercado, Risco de Crédito, Risco de Liquidez e Risco de Subscrição.

Neste contexto, os estudiosos de projetos entendem que o processo de gestão de riscos existente nas organizações também deve ser utilizado para o planejamento e controle dos projetos, com o objetivo de mapear, tanto de forma preventiva quanto reativa, riscos que podem impactar a execução do projeto; e a partir disso realizar a análise de criticidade do risco (normalmente com base em uma análise probabilidade de ocorrência em relação ao impacto no negócio) e propor planos de ação para mitigar tais riscos, que devem ser monitorados durante a execução do projeto.

A gestão de aquisições contempla as atividades do planejamento detalhado, relacionado ao que deve ser adquirido e de que forma, considerando: os prazos necessários, as especificações técnicas, as quantidades necessárias (exemplo: unidades de determinado produto ou quantidade de homem-hora), de acordo de nível de serviço e indicadores para o controle dos fornecedores.

Posteriormente, a gestão dos contratos assegura a realização das entregas dos contratos com os prestadores de serviço.

A gestão de integração é apresentada ao final, embora na estrutura do PMBoK® seja a primeira área apresentada, pois o autor entende que tal área de conhecimento é a que apresenta o maior desafio na gestão de projetos atualmente.

Como o próprio nome sugere, a gestão de integração tem por objetivo a integração das atividades de todas as áreas de conhecimento, anteriormente descritas, de forma a propiciar a implantação correta do projeto, gerando o benefício esperado.

As atividades de integração são extremamente críticas para o sucesso do projeto, pois é por meio delas que as informações podem ser analisadas de forma consolidada, provendo informações consistentes a todos os envolvidos no projeto, propiciando uma gestão eficaz.

O próximo tópico desta dissertação apresenta o conceito de maturidade de projetos, foco principal de estudo deste estudo.

2.2.4 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A necessidade de uma metodologia para o estudo do nível de maturidade das organizações surgiu das falhas da utilização dos processos de gestão de projetos, uma vez que as organizações possuíam uma abordagem isolada por área, sem diretrizes formais. Desta forma, busca-se da ferramenta de maturidade, a formalização e estruturação destes processos, como parte da estratégia organizacional (PEREIRA, 2007 *apud* DINSMORE, 1999; JUGDEV; THOMAS, 2002; KERZNER, 2001; PITAGORSKY, 2001).

Desde o início do desenvolvimento dos modelos de maturidade em gestão de projetos diversas propostas já foram desenvolvidas, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Metodologias de Maturidade em Gestão de Projetos Existentes.

Modelo	Ano	Autor	Principais Características
CMMI	1984	CMU - SEI	<ul style="list-style-type: none"> - Oferece duas representações para melhoria contínua e pontuais; - Fornece melhores práticas que endereçam produtividade, performance, custos e satisfação dos stakeholders; - Foca nos problemas de processos de software; - Facilita um processo de melhoria abrangente na empresa; - Possui 5 níveis de maturidade: Inicial, Repetido, Definido, Gerenciado e Otimizado
ESI	1996	Company ESI International	<ul style="list-style-type: none"> - Provê Visão Clara dos pontos positivos e negativos da gestão de projetos na organização, de forma a possibilitar o estabelecimento de planos de ação; - Suporta a empresa na otimização do escopo que deve ser foco de melhoria contínua; - Possui 5 níveis de maturidade: Ad Hoc, Consistente, Integrado, Compreensivo e Otimizado
Berkeley	2000	Kwak and Ibbs	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado na pesquisa do PMI e incorpora parte de outros modelos; - Permite a análise dos pontos fracos e fortes da organização em áreas específicas da gerência de projetos; - Enfatiza o gerenciamento de programas e portfólios nos níveis 4 e 5; - Possui 5 níveis de maturidade: Ad Hoc, Planejado, Gerenciado no nível do Projetos, Gerenciado no Nível da Organização e Aprendizagem Contínua.
KPMM	2001	Kerzner	<ul style="list-style-type: none"> - Questões genéricas que podem ser aplicadas a múltiplas empresas; - Visão Executiva da avaliação de maturidade; - Apresenta planos de ação detalhados; - Fornece a base para o Planejamento Estratégico em Gerenciamento de Projetos; - Possui 5 níveis de maturidade: Linguagem Comum, Processos Comuns, Metodologia Singular, Benchmarking e Melhoria Contínua
MMGP	2002	Prado	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo desenvolvido com o intuito de estabelecer um modelo brasileiro para a análise de maturidade; - Possui como principal foco o domínio da gestão de projetos, entretanto, também viabiliza a análise de programas e portfólios; - Possui 5 níveis de maturidade: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado
PMMM	2002	Empresa PM Solution	<ul style="list-style-type: none"> - Provê visão Clara dos pontos positivos e negativos da gestão de projetos na organização, de forma a possibilitar o estabelecimento de planos de ação; - Diferentemente de outros modelos, não é avaliado através de questionários; - O nível de maturidade é sempre o menor encontrado entre as áreas de conhecimento; - Possui 5 níveis de maturidade: Inicial, Processos Estruturados e Padrão, Processos Institucionalizados e Padrões Organizacionais, Processos Gerenciados e Processos Otimizados
OPM3	2003	PMI	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo desenvolvido pelo PMI, possuindo dimensões permitindo diversas maneiras de se observar a maturidade de uma organização; - Possui 586 melhores práticas, cada uma composta de duas ou mais capacidades, suportando um plano de ação que as organizações verificam as melhores práticas a serem aperfeiçoadas; - Possui abordagem definida para os 3 domínios relevantes: Programas, Portfólio e Projetos; - Possui 4 estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhora contínua
P3M3	2004	OCG	<ul style="list-style-type: none"> - Tem como foco avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de acordo com os métodos existentes na metodologia Prince2; - Suporta a identificação dos processos chave em gestão de projetos na organização, assim como ferramentas e processos que devem ser inseridos no ambiente operacional, de forma a possibilitar a evolução para o estágio posterior ao atual; - Possui 5 níveis de maturidade: Inicial, Repetido, Gerenciado e Otimizado

Fonte: O Autor

Dada a similaridade entre os objetivos destes modelos, o autor focará no detalhamento de três abordagens para análise de maturidade em gestão, por entender que estas são as mais amplamente utilizadas e conhecidas, cabendo destacar: CMMI, OPM3 e KPMMM.

Cabe destacar que, com exceção do modelo de Kerzner (KPMMM) que será utilizado como referência para o desenvolvimento da pesquisa de campo, os demais modelos citados serão apresentados de forma resumida. Entende-se que a apresentação resumida destes modelos de maturidade não prejudique o entendimento desta metodologia, uma vez que todas possuem uma abordagem muito similar e foram desenvolvidas a partir da abordagem do CMM, primeira metodologia proposta para a avaliação de maturidade em gestão de projetos.

A escolha pelo modelo de Kerzner foi definida com base nos seguintes aspectos:

- a) Menor número de questões de análise: dentre os principais modelos, o modelo de Kerzner é o que possui o menor número de questões (20 questões) enquanto o OPM3 possui 151 questões e o CMM possui 30 questões (e é focado em tecnologia). Tal característica favorece um melhor retorno pelos respondentes;
- b) Possui credibilidade tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico, sendo uma das principais referências e bibliografias sobre gestão de projetos;
- c) O questionário está disponível em site na *internet* e de acesso público;

2.2.4.1 O Modelo CMM

O Modelo CMM foi criado em 1986 pelo SEI, suportado pelo Departamento de Defesa Americano, e estabelece uma estrutura para um processo efetivo de desenvolvimento de *software*, de forma melhorar as habilidades das empresas neste tema. O CMM fornece uma orientação para as organizações de como controlar seus processos de desenvolvimento e manutenção de *software*.

Atualmente, as empresas se utilizam de um modelo evoluído do CMM, o CMMI, cuja principal diferença com relação ao seu antecessor é a possibilidade de tratar os processos de forma contínua, ou seja, possibilita que diferentes níveis de maturidade sejam atribuídos a diferentes evoluções de cada área chave do processo (SOUZA, 2011).

De forma simplificada, os níveis de maturidade definidos por estes modelos, de acordo com Paulk *et al.* (1997), são:

- a) Inicial: Instabilidade do processo de gestão de projetos, ou seja, existem poucos processos definidos e o sucesso é dependente de esforços individuais;
- b) Repetido: Processos básicos de gerenciamento estão definidos principalmente os que dizem respeito a custo, tempo e funcionalidade. A disciplina do processo permite que sucessos anteriores sejam repetidos em novos projetos similares;

- c) Definido: Processos de gerenciamento documentados, padronizados e integrados a um processo padrão para desenvolvimento e manutenção de *software*;
- d) Gerenciado: São coletadas informações detalhadas do processo de *software* e da qualidade do produto, sendo estas informações entendidas e controladas.
- e) Otimizado: Um processo de melhoria contínua é possibilitado a partir de informações empíricas dos processos e de idéias inovadoras.

2.2.4.2 O Modelo OPM3

O programa *Organization Project Management Maturity Model* – OPM3 – se iniciou em maio de 1998, tendo como objetivo criar um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos que servisse como referência e ajudasse as organizações a alinhar diversos aspectos de suas operações com suas estratégias de negócio. De acordo com o próprio instituto, este modelo tem um propósito diferenciado e não tem o intuito de avaliar em que nível de maturidade a empresa se encontra, mas sim o objetivo de suportar as empresas em vincular o planejamento estratégico com a gestão de projetos.

De acordo com o PMI®, o modelo desenvolvido tem o papel não somente prescritivo, mas possibilitaria às empresas a fazer uma auto-avaliação, de forma a suportá-las a tomar decisões com relação à metodologia de gerenciamento de projetos. Desta forma, o modelo OPM3 foi pensado sem a aplicação do sistema de níveis de maturidade existentes nos outros modelos de maturidade. A progressão do aumento da maturidade dentro do OPM3 consiste, de várias maneiras, em se observar a maturidade de uma organização. Para o PMI (2003), tal aspecto proporciona uma flexibilidade em se aplicar o modelo às unicidades de uma organização.

A estrutura do OPM3® é composta de três variáveis (conhecimento, avaliação e melhoria), conforme exposto:

- a) Conhecimento: consiste na apresentação do conteúdo do modelo, apresentado sob a forma de um livro, contendo as melhores práticas em gerenciamento de projetos e as habilidades necessárias para a execução de cada uma delas.
- b) Avaliação: esta etapa se refere ao processo de auto-avaliação da empresa, suportado na identificação das oportunidades de melhorias e pontos positivos da empresa, em comparação com o mercado. O PMI® disponibiliza um *kit* para esta avaliação, conhecido como OPM3® *Self-Assessment*.

- c) Melhoria: esta etapa contempla o processo de incremento da maturidade em gestão de projetos uma vez que o processo do OPM3® ajuda a empresa a mapear os seus pontos de melhoria e pontos positivos, fornecendo à empresa a referência da qual deveria partir e onde deveria chegar, uma vez que o modelo compara a organização às melhores práticas de mercado.

2.2.4.3 O Modelo de Kerzner

Kerzner (2001) defende que o reconhecimento, por parte das empresas, de que o planejamento estratégico para a gestão de projetos é fundamental e que os gerentes de nível médio são os principais responsáveis pela execução da estratégia é vital para se alcançar excelência em gerenciamento de projetos. O autor ressalta que estes devem ser auxiliados pela alta gerência de forma a garantir que não ocorram mudanças indesejadas na cultura corporativa. Os cinco níveis do modelo de maturidade de Kerzner são:

- a) Fase 1 – Linguagem Comum: Deve haver, por parte da gerência da organização, conhecimento da necessidade da utilização das ferramentas de gestão de projetos, assim como o reconhecimento dos seus benefícios. Há ainda o reconhecimento de que a gestão de projetos, aplicada da forma adequada, contribui para a melhoria da empresa. Quando há tal reconhecimento a empresa aborda a gestão de projetos não apenas como um instrumento operacional que afeta somente a base da pirâmide da empresa, mas sim como um instrumento necessário para a sua sobrevivência, tornando a evolução da maturidade mais rápida (KERZNER, 2001). Nesta etapa, há o entendimento dos princípios básicos de gestão de projetos (KERZNER, 2001), entretanto, não há práticas e metodologias definidas de gerenciamento de projetos, e, normalmente, não há histórico de informação.
- b) Fase 2 – Processos Comuns: A alta administração da organização apoia a atividade de gestão de projetos. Há histórico das informações básicas do projeto, assim como indicadores simples para o acompanhamento dos custos, prazo e desempenho do projeto. Há a preocupação da organização em mapear as diferentes metodologias utilizadas na empresa e quais são os aspectos que conduzem o projeto ao sucesso, de forma a identificar padrões e melhorar os processos de gestão.
- c) Fase 3 – Metodologia Singular: Há a preocupação, por parte da organização, na adoção de uma metodologia única de gestão de projetos, fato que inclui, além do

desenvolvimento da metodologia, a capacitação de seus funcionários neste tema. Esta etapa é uma evolução dos “Processos Comuns”, uma vez que a empresa tem um mapeamento de todas as metodologias, de forma a identificar as melhores práticas para a criação de um modelo único, propiciando a condução de todos os projetos da organização de forma homogênea. A alta direção está envolvida nos projetos pela disponibilização de informação e aprovação de projetos críticos (KERZNER, 2001). Nesta etapa a organização começa a se preocupar com a automatização das ferramentas de forma a estruturar o chamando SIGP – Sistema de Informação para Gerenciamento de Projetos – assim como com o entendimento da gestão de projetos em outras organizações para identificação de melhores práticas.

- d) Fase 4 – *Benchmarking*: Neste estágio a empresa compara, continuamente, o seu modelo de gestão de projetos com outros existentes no mercado, de forma a aprimorar os seus processos. Ainda, é nesta etapa que a organização comunica a metodologia única de gestão de projetos e a sua importância para o alcance dos objetivos da organização. Nesta fase há a documentação integrada de todos os projetos da organização, a comparação entre o realizado e o esperado em cada um dos projetos, sendo estes analisados com base em indicadores estruturados e integrados, propiciando análise completa da evolução dos projetos.
- e) Fase 5 – Melhoria Contínua: Nesta etapa a empresa já possui metodologia única, estruturada e homogênea aplicada em toda a organização, existindo a preocupação com a melhoria contínua dos processos e ferramentas de gestão do projeto, sendo função da organização a atualização e melhoria das suas ferramentas, por meio do mapeamento das melhores práticas do mercado, ou então das lições aprendidas dos próprios projetos realizados pela organização.

A figura 3 apresenta, de forma gráfica, a evolução do nível de maturidade das empresas, segundo Kerzner (2001).

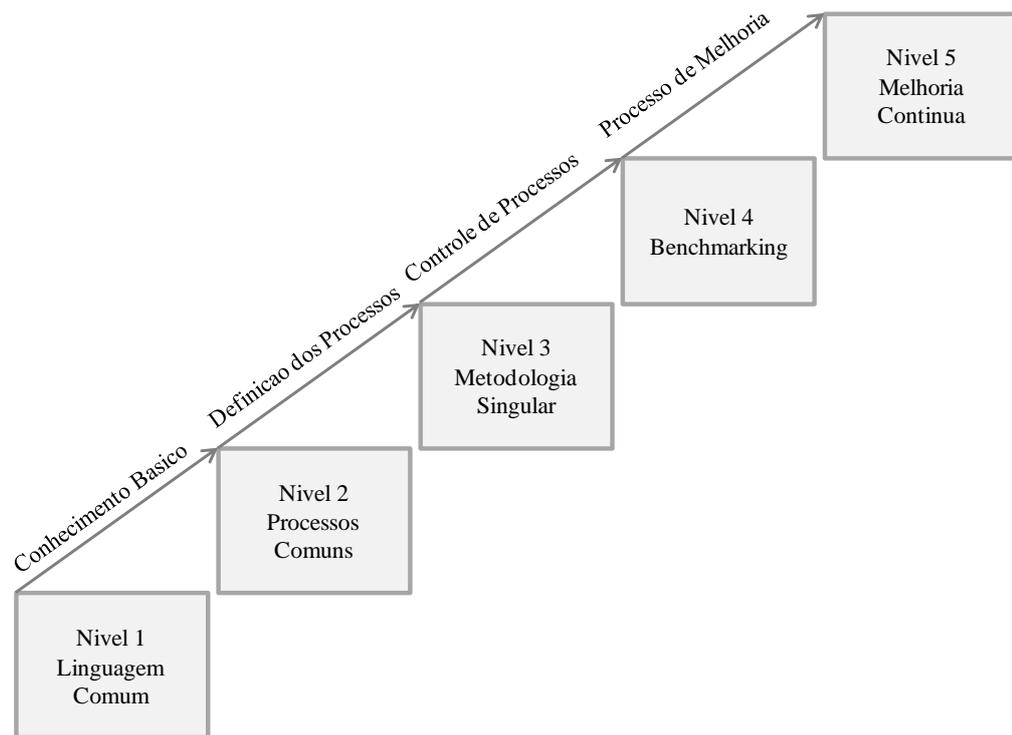


Figura 3 – Os cinco níveis de maturidade da gestão de projetos
 Fonte: Kerzner (2001)

Kerzner (2001) destaca que os níveis apresentam riscos, estando a criticidade destes riscos associada ao impacto na cultura organizacional; exemplificando, o autor acredita que o nível 3 é o que apresenta maiores dificuldades de ser alcançado, pois requer as maiores mudanças na cultura, enquanto os níveis 1 e 2 apresentam graus médios de dificuldade e os níveis 4 e 5 apresentam baixo grau de dificuldade para serem alcançados.

Ainda, Kerzner (2001) destaca que os níveis de maturidade em algum momento se sobrepõem, sendo que a extensão desta sobreposição depende do “apetite” ao risco das organizações. Todavia, alguns aspectos devem ser considerados, por exemplo, não deveria haver sobreposição dos níveis 2 e 3, uma vez que para uma metodologia ser considerada única outras devem ser abandonadas, ou seja, é necessária a consolidação de processos. Outro aspecto relevante do modelo é a característica de retroalimentação, ou seja, ao alcançar o nível 5, deve-se sempre retornar ao nível 3 e 4 de forma a se ter um ciclo de melhoria contínua.

2.2.4.4 Considerações sobre a utilização do Modelo de Kerzner

Conforme apresentado anteriormente, o questionário a ser utilizado é o estabelecido pelo Modelo de Maturidade de Kerzner, entretanto, é importante detalhar alguns aspectos deste modelo de maturidade para suportar o entendimento da metodologia de avaliação dos dados.

O modelo de maturidade de Kerzner é composto por 5 questionários, conforme ilustrado na figura 4:

Nível 1 – Linguagem Comum	Questionário Composto por 80 Questões
Nível 2 – Processos Comuns	Questionário Composto por 20 Questões
Nível 3 – Metodologia Singular	Questionário Composto por 42 Questões
Nível 4 – Benchmarking	Questionário Composto por 25 Questões
Nível 5 – Melhoria Contínua	Questionário Composto por 16 Questões
Modelo de Kerzner	Total de 183 questões de análise

Figura 4 – Estrutura do Modelo de Maturidade de Kerzner
 Fonte: Adaptado de Kerzner (2001)

Conforme pode ser avaliado na figura 4, a aplicação completa do modelo de Maturidade de Kerzner abrange 183 questões, entretanto, a aplicação dele não deve ser realizada de uma única vez, mas sim de forma evolutiva, aplicando separadamente cada um dos questionários existentes para cada um dos níveis.

A ideia do modelo é que um questionário só seja aplicado após a avaliação do estágio anterior; por exemplo, se a empresa cumprir os requisitos do Nível de Maturidade 1, pode ser aplicado o questionário para o Nível de Maturidade 2, e assim por diante. A figura 5 representa a lógica de aplicação do questionário de Kerzner.

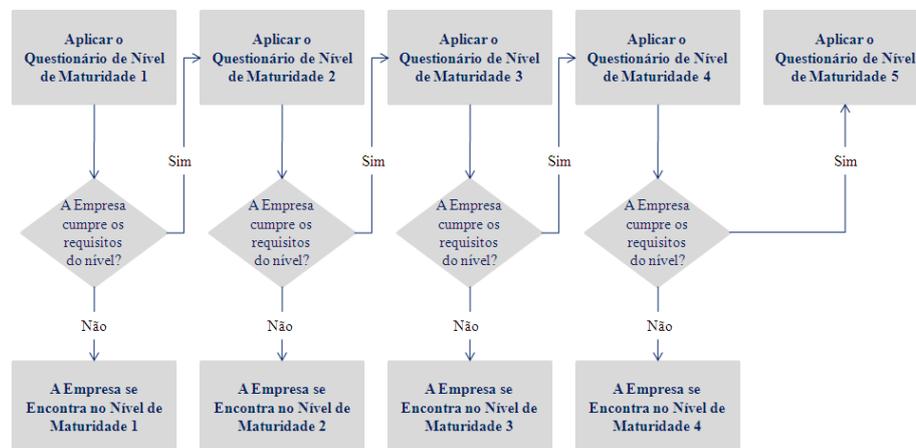


Figura 5 – Método para a Aplicação dos Questionários de Kerzner

Fonte: o autor

A escolha pela aplicação do questionário existente para o nível de maturidade 2 se dá pelos seguintes motivos:

- a) O Nível de Maturidade 1 (Linguagem Comum) é um estágio muito inicial, assim, a utilização deste questionário poderia não propiciar uma visão adequada de evolução das organizações; por exemplo, poderíamos ter apenas empresas bem avaliadas. Adicionalmente, o resultado apresenta o cenário da empresa por área de conhecimento e não possibilita uma visão geral da evolução da organização.
- b) Os Níveis de Maturidade 4 e 5 (Benchmarking e Melhoria Contínua) representam estágios avançados de gestão de projetos, assim, a utilização destes questionários poderia não propiciar uma visão adequada de evolução das organizações. Adicionalmente, conforme explicado anteriormente, não é adequada a aplicação destes questionários sem antes aplicar os questionários dos níveis mais iniciais.
- c) O Nível de Maturidade 3 (Metodologia Singular) é um estágio intermediário, onde a empresa já possui uma estrutura mais evoluída de gestão, assim, a utilização deste questionário poderia não propiciar uma visão adequada de evolução das organizações; por exemplo, poder-se-ia apenas ter empresas mal avaliadas. Adicionalmente, conforme explicado anteriormente, não é adequada a aplicação deste questionário sem antes aplicar os questionários dos níveis mais iniciais.

Com base nos cenários acima, foi definido que o questionário mais adequado a ser utilizado seria o do Nível de Maturidade 2. Adicionalmente, características deste nível suportaram a escolha do questionário, conforme segue:

- a) O Nível de maturidade 2 é um estágio crucial no modelo de maturidade, uma vez que é a etapa mais crítica na evolução da maturidade da organização; pois é a transição de um cenário onde não há reconhecimento e suporte da organização (Nível 1) para um cenário de metodologia singular e difundida na organização (Nível 3).
- b) O questionário foi estruturado para entender o estágio do ciclo de vida das organizações dentro do Nível de Maturidade 2; assim, apresenta a oportunidade de se avaliar a evolução na gestão de projetos em um contexto

menos complexo, se comparado ao existente na aplicação do modelo completo de Kerzner.

Os critérios para a definição de cada um dos estágios do ciclo de vida estão detalhados no capítulo 4, onde são apresentados os resultados das análises, entretanto, cabe apresentar neste momento como os estágios do ciclo de vida compõem o Nível de Maturidade 2 e quais questões do questionário, apresentado no Anexo I, representam a avaliação de cada estágio do ciclo de vida.

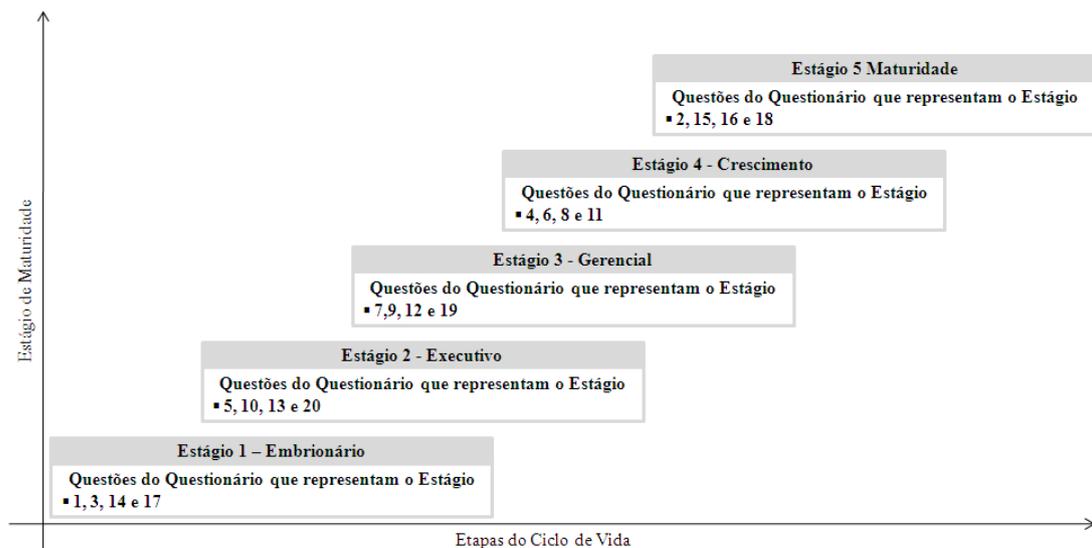


Figura 6 – Representação gráfica dos estágios do ciclo de vida do Nível de Maturidade 2
Fonte: Adaptado de Kerzner (2001)

Por fim, para concluir a explanação dos estágios que compõem o nível de maturidade 2, cabe apresentar as características que representam cada um destes estágios, conforme Kerzner (2001):

- a) Estágio 1 – Embrionário: É o estágio de intersecção entre o nível de maturidade 1 e 2, e apresenta características similares às descrições contidas no item 2.2.4.3
- b) Estágio 2 – Executivo: Este estágio é caracterizado pelo suporte claro dos executivos, pelo entendimento destes sobre os processos de gestão de projetos, pelo patrocínio dos executivos aos projetos da organização e pela predisposição dos executivos em mudar a forma com a qual conduzem os projetos da organização.
- c) Estágio 3 – Gerencial: Este estágio é caracterizado pelo suporte claro da gerência média, pelo comprometimento dos gerentes com a gestão e execução

dos projetos, pela conscientização e treinamento destes gestores sobre gestão de projetos e pela predisposição dos gestores em liberar os seus recursos para participar dos programas de capacitação em gestão de projetos. A justificativa para este estágio estar após o estágio executivo é o aspecto de se obter apenas o suporte dos gerentes, quando estes têm visão clara de que os executivos também suportam a gestão de projetos na organização.

- d) Estágio 4 – Crescimento: Representa o estágio mais crítico, pois é neste momento que a empresa inicia a estruturação dos seus processos de gestão, tais como, a definição de como é o ciclo de vida dos projetos da organização, da metodologia corporativa e do *software* para suportar a gestão de projetos da organização. Adicionalmente, a empresa começa a apresentar característica como um maior comprometimento com o planejamento dos projetos e maior controle sobre as mudanças de escopo nos projetos.
- e) Estágio 5 – Maturidade: É o estágio de intersecção entre o nível de maturidade 2 e 3, onde se começa a apresentar características similares às descritas no item 2.2.4.3 para o nível de maturidade 3. Algumas características mais avançadas de gestão de projetos já podem ser verificadas neste estágio: o desenvolvimento de controles para custo e cronograma, a visão integrada das análises de custo e cronograma, e o desenvolvimento de um currículo organizacional para suportar a capacitação em gestão de projetos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as hipóteses estudadas, o detalhamento da metodologia de pesquisa, a justificativa da metodologia e suas implicações para a condução do trabalho e a amostra utilizada e as técnicas estatísticas propostas.

Cabe destacar que alguns aspectos apresentados na revisão bibliográfica subsidiaram a definição das hipóteses de pesquisa, com destaque para os seguintes aspectos:

- a) Daft (2003) apresenta que a estratégia adotada para a estrutura organizacional afeta as características e funcionamento da organização e Gareis (2005) pondera que a estrutura de gestão de projetos é fundamental para o sucesso destes, assim duas hipóteses foram criadas com base neste cenário: Como a estrutura organizacional para gestão de projetos está associada à maturidade em gestão de projetos e o sucesso na implantação dos projetos;
- b) Andersen (2010) pondera que há necessidade de melhorar a gestão de projetos para suportar a consecução dos objetivos estabelecidos, Kerzner (2001) pondera que a empresa deve ter inculcido em sua cultura a importância da gestão de projetos para alcançar excelência, assim uma hipótese foi criada para entender como a maturidade em gestão de projetos está associada ao seu sucesso;
- c) Verifica-se que Andersen (2010) e Kerzner (2001) falam da importância da gestão de projetos para o alcance dos objetivos estabelecidos e a seção 1.2 desta dissertação apresenta diversos estudos sobre a dificuldade em alcançar sucesso na implantação de projetos, assim, uma das hipóteses busca validar a percepção do pesquisador de que as empresas possuem baixo nível de maturidade em gestão de projetos;
- d) Os aspectos apresentados anteriormente citam a importância da estrutura organizacional para projetos para a maturidade em gestão a importância deste último para o alcance do sucesso e a dificuldade atual em alcançar sucesso nos projetos assim, uma das hipóteses busca validar a percepção do pesquisador de que as empresas não possuem estruturas organizacionais estruturadas para a gestão de projetos, pois, teoricamente, tal estrutura suportaria a adequada gestão de projetos e o alcance de seus objetivos.

Assim, o intuito das hipóteses propostas para a avaliação é de verificar de que forma a realidade da gestão de projetos nas instituições financeiras suporta os estudos e avaliações existentes sobre gerenciamento de projetos.

3.1 Hipóteses

A abordagem proposta para este estudo busca a identificação da relação entre a adequada consecução dos objetivos estratégicos das instituições financeiras e as abordagens existentes para a gestão de projetos, assim como a relação entre o nível de maturidade em gestão de projetos e a configuração organizacional existente para esta atividade. Para esta avaliação, foram definidas as seguintes hipóteses, conforme citado anteriormente:

- a) Hipótese 1 (H_1): O nível de maturidade em gestão de projetos está associado à consecução dos objetivos organizacionais;
- b) Hipótese 2 (H_2): A configuração das estruturas de gestão de projetos está associada à consecução dos objetivos organizacionais;
- c) Hipótese 3 (H_3): A configuração das estruturas de gestão de projetos está associada ao nível de maturidade em gestão de projetos da empresa;
- d) Hipótese 4 (H_4): A maior parte das instituições financeiras se encontra, no máximo, no Nível 2 de maturidade, conforme modelo conceitual de Kerzner (2001);
- e) Hipótese 5 (H_5): As instituições financeiras não possuem, de forma geral, uma estrutura centralizadora da atividade de gestão de projeto, ou escritórios de projetos corporativos.

3.2 Método de Pesquisa

Com o intuito de obter representatividade na análise, evitando o risco de gerar resultados que reflitam o cenário de uma instituição específica, o autor optou pela realização de uma pesquisa *survey*, de forma a obter informações numéricas para posterior classificação e análise por métodos estatísticos (Gil, 2002).

Ainda, tal escolha foi realizada para prover maior agilidade e relevância ao processo de pesquisa, uma vez que os questionários facilitam o processo de tabulação, provêm maior

abrangência à análise, possibilitam a execução de testes estatísticos, a comparação de resultados.

Entende-se que a escolha do método apresenta riscos relevantes, tais como, uma possível superficialidade nas análises das respostas recebidas, ou ainda a abrangência restrita do questionário dada a complexidade do assunto; entretanto, entende-se também que este estudo é uma contribuição inicial para o estudo da gestão de projetos em instituições financeiras.

3.3 Ferramenta para a Análise dos Dados

A pesquisa proposta por esta dissertação contempla a validação de diferentes hipóteses que requerem análises estatísticas específicas; assim, este tópico apresenta as análises que serão adotadas para cada uma das hipóteses propostas.

A explanação tem por objetivo expor a estruturação das análises que serão apresentadas no capítulo 4. A tabela 5 resume as ferramentas estatísticas que serão utilizadas para cada hipótese testada.

Tabela 5 – Análises Estatísticas para cada uma das hipóteses propostas

Ferramenta Estatística	Hipótese	Descrição da Hipótese
Análise de Correspondência	H1	O nível de maturidade em gestão de projetos está associado à consecução dos objetivos organizacionais.
	H2	A configuração das estruturas de gestão de projetos está associada à consecução dos objetivos organizacionais.
	H3	A configuração das estruturas de gestão de projetos está associado ao nível de maturidade em gestão de projetos da empresa.

Fonte: O Autor

A seguir, são apresentadas as análises estatísticas que serão utilizadas para a avaliação de cada uma das hipóteses de pesquisa.

3.3.1 Análise de Correspondência

Dado o objetivo desta dissertação de entender o relacionamento entre maturidade em gestão de projetos, estrutura organizacional para a gestão de projetos, ferramentas de gestão de projetos e o sucesso na consecução dos objetivos estratégicos das instituições financeiras, o

pesquisador decidiu por aplicar a análise de correspondência (ANACOR), uma vez que esta tem por objetivo estudar o comportamento associativo de duas variáveis qualitativas (FÁVERO *et al.*, 2009).

A análise de correspondência permite um exame visual de estruturas de dados, uma vez que o resultado das associações e conjuntos de variáveis são apresentadas em um mapa perceptual (FÁVERO *et al.*, 2009).

Segundo Fávero *et al.* (2009), a força desta técnica está no fato de que ela suporta verificar a relação das variáveis não somente em linhas e colunas de forma individual, mas também de forma conjunta, característica que possibilita também a análise da associação entre as categorias de variáveis utilizadas.

A análise de correspondência possui diversos aspectos algébricos a serem considerados para o seu desenvolvimento, desta forma, o detalhamento das etapas realizadas para a obtenção dos resultados é apresentada no capítulo 4.

3.4 Coleta de Dados

Com o intuito de coletar dados relevantes para o estudo da problemática apresentada nesta pesquisa, foi realizado um levantamento das instituições financeiras atuantes no Brasil.

A seleção da amostra de empresas para o envio das informações foi realizada a partir de dados disponíveis do site da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), conforme apresentado no anexo I deste documento.

Importante destacar que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por um número de instituições superior a 1000, entretanto, aquelas que se enquadram no perfil de análise desta pesquisa são apenas os bancos, tanto de capital privado como público.

Embora a quantidade de bancos represente cerca de 10% das empresas que compõem o SFN, é possível verificar a importância destas empresas, pois se verifica que um número pequeno de empresas corresponde a 90% de todo o ativo do Sistema Financeiro Nacional. Cabe destacar que o questionário foi enviado para 105 organizações, conforme Anexo I.

Tabela 6 – Representatividade das Empresas no total de ativos do SFN

Tipo de Consolidado Bancário	Instituições	Tipo de Documento	Tipo de Controle	Ativo Total	% SFN	% SFN Acumulado
Bancário-I	BB	Conglomerado	Público Federal	831.673.963	18%	18%
Bancário-I	ITAU	Conglomerado	Privado Nacional	750.525.684	16%	34%
Bancário-I	BRADESCO	Conglomerado	Privado Nacional	599.228.137	13%	47%
Bancário-IV	BNDES	Instituição Independente	Público Federal	538.114.697	12%	59%
Bancário-I	CEF	Instituição Independente	Público Federal	432.165.196	9%	68%
Bancário-I	SANTANDER	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	391.388.905	8%	77%
Bancário-I	HSBC	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	137.796.360	3%	79%
Bancário-I	VOTORANTIM	Conglomerado	Privado Nacional	115.568.061	2%	82%
Bancário-I	SAFRA	Conglomerado	Privado Nacional	77.199.212	2%	84%
Bancário-I	CITIBANK	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	55.461.045	1%	85%
Bancário-I	BTG PACTUAL	Conglomerado	Privado Participação Estrangeira	46.124.072	1%	86%
Bancário-I	BANRISUL	Conglomerado	Público Estadual	33.167.251	1%	87%
Bancário-I	DEUTSCHE	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	29.130.605	1%	87%
Bancário-I	CREDIT SUISSE	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	26.870.021	1%	88%
Bancário-I	BNB	Instituição Independente	Público Federal	24.708.141	1%	88%
Bancário-I	BNP PARIBAS	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	24.608.835	1%	89%
Bancário-I	BIC	Conglomerado	Privado Nacional	17.142.246	0%	89%
Bancário-I	JP MORGAN CHASE	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	16.413.045	0%	90%
Bancário-I	BANSICREDI	Instituição Independente	Privado Nacional	13.898.690	0%	90%
Bancário-I	PANAMERICANO	Conglomerado	Privado Nacional	13.439.311	0%	90%
Bancário-I	SOCIETE GENERALE	Conglomerado	Privado Controle Estrangeiro	13.370.157	0%	90%

Fonte: Autor adaptado de site do BACEN, 2010

3.5 Instrumento de Pesquisa

O questionário utilizado neste estudo se encontra no Apêndice I; assim, este tópico aborda de forma macro a estruturação proposta para a formulação do questionário.

Entende-se que as empresas pesquisadas possuem características similares, assim, não foram desenvolvidos questionários específicos por grupo de empresas.

De forma a estimular o retorno, foi desenvolvido um questionário simplificado sobre maturidade em gestão de projetos e a percepção dos respondentes sobre a adequada consecução dos objetivos organizacionais, conforme segue:

- a) Questão de Estratégia: 1 questão focada na percepção do sucesso com relação à implantação de estratégia e os principais problemas enfrentados neste aspecto.
- b) Questão de Estrutura Organizacional: 1 questão focada em obter dos respondentes a informação sobre a estrutura para a gestão de projetos existente na organização.
- c) Questionário de Maturidade em Gestão de Projetos: 20 questões sobre a percepção do respondente em relação às assertivas apresentadas. Esta análise será feita com base no questionário do Nível 2 de Maturidade do Modelo de Kerzner (2001), conforme apresentado no tópico 2.2.4.4.

O questionário desenvolvido possui as variáveis necessárias para a execução das análises, conforme quadro explicativo, abaixo:

Tabela 7 – Variáveis Definidas para o Estudo

Tópico	Descrição da Variável	Tipo
Implantação de Estratégia	Qual é a porcentagem das estratégias implantadas, através de projetos, que geram resultados aparentes e alinhados aos objetivos inicialmente definidos (ex.: escopo, prazo, tempo, alinhados à demanda do mercado)?	Qualitativa
Estrutura Organizacional	A Empresa possui um Escritório de Projetos Corporativo, que possua gestão, visão e informações sobre todos os projetos da organização? Caso a resposta para a questão anterior (Questão 9) seja "não", qual das opções melhor se adequa a estrutura de gestão de projetos na sua organização?	Qualitativa
Maturidade em Gestão de Projetos	Estágio do Ciclo de Vida no Nível de Maturidade 2 do Modelo de Kerzner	Qualitativa

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Cabe destacar que a variável relacionada à Maturidade em Gestão de Projetos é gerada a partir de uma compilação prévia das 20 questões relacionadas a este assunto.

Adicionalmente, a ferramenta utilizada para a coleta das informações foi o *Survey Monkey*, ferramenta *web* amplamente utilizada para pesquisas de campo. O pesquisador entende que a utilização de uma ferramenta *web* possui os seguintes benefícios para a pesquisa em questão:

- a) Interface entre pesquisador e respondente: Não há necessidade de interação entre pesquisador e respondente, uma vez que o questionário será acessado pelo endereço eletrônico fornecido pelo pesquisador no *e-mail* de convite para a pesquisa. Tal aspecto é relevante, uma vez que a troca de *e-mail* possui alguns riscos, como por exemplo: esquecimento do respondente em enviar o arquivo, respondentes alterarem o arquivo original de pesquisa, inviabilizando a consolidação dos dados e *e-mails* não serem recebidos pelo pesquisador.
- b) Confidencialidade da Informação: Embora exista um campo para apresentar a instituição, ficou a cargo do respondente prover esta informação, de acordo com as políticas de confidencialidade de informações, normalmente rígidas nas instituições financeiras. Caso o questionário fosse desenvolvido, por exemplo, em uma planilha Excel, o respondente precisaria enviar o questionário diretamente ao pesquisador, aspecto que poderia inibir o envio da informação por parte de algumas empresas.
- c) Extração de Dados: por ser uma ferramenta dedicada para a realização de pesquisas, o acesso à informação consolidada é facilitado, não sendo necessária

a intervenção do pesquisador para a consolidação das informações, mitigando ainda o risco de erros operacionais durante a consolidação dos dados, aspecto que poderia interferir diretamente nos resultados apresentados.

O Capítulo 4 apresenta o resultado da compilação das respostas recebidas, de forma a analisar cada uma das hipóteses definidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de pesquisa resultou em uma coleta de 32 respostas, de uma total de 105 instituições convidadas para participar da pesquisa, montante que possibilita a realização das análises propostas. Cabe destacar que, pela não obrigatoriedade em informar a instituição e dados de contato dos respondentes, não é possível verificar quais instituições financeiras participaram da pesquisa.

Os tópicos que seguem apresentam uma visão estruturada dos resultados da pesquisa. Um item inicial destaca aspectos relevantes na gestão de projetos nas organizações, independentemente do relacionamento entre as variáveis avaliadas.

4.1 Análise preliminar do cenário de gestão de projetos nas organizações

Após a compilação dos dados e análises iniciais das informações, é possível verificar um aspecto crítico na implantação das iniciativas estratégicas das instituições financeiras, conforme gráfico 4:

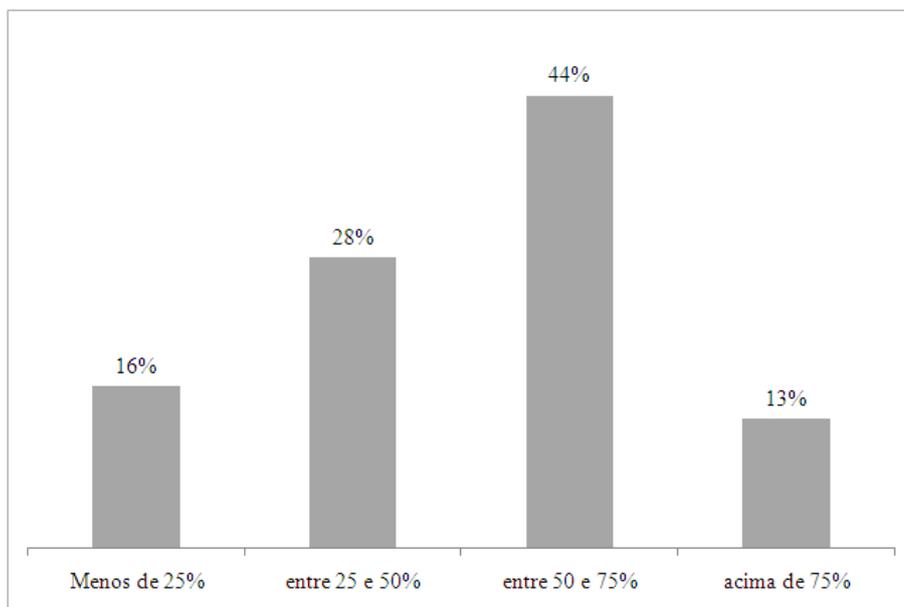


Gráfico 4 – Percepção sobre o sucesso dos projetos e alinhamento com a estratégia
Fonte: O Autor, 2012.

De acordo com o gráfico 4, 44% dos respondentes entendem que no máximo 50% dos projetos estão alinhados à estratégia da organização e podem ser considerados projetos de sucessos. Ainda, apenas 13% dos respondentes entendem que mais de 75% dos projetos implantados pela organização são alinhados à estratégia e podem ser considerados de sucesso.

Este cenário requer atenção por parte deste segmento, uma vez que a realidade atual deste mercado requer que as empresas apresentem eficiência, sendo está representada principalmente pela relação entre custos e receita. Assim, se há um volume significativo de projetos que não estão alinhados à estratégia e não cumprem prazos, objetivos e orçamentos estabelecidos, existe um problema para o alcance de ambos os objetivos: redução de custos e aumento de receita, uma vez que a ineficiência na implantação dos projetos gera aumento de custo para a organização e o desalinhamento com a estratégia organizacional pode não gerar oportunidades de aumento de receita.

Com relação à estrutura organizacional normalmente evidenciada nas instituições financeiras, é possível verificar, conforme gráfico 5, que cerca de 65% dos respondentes possuem estruturar centrais para a disseminação de práticas e políticas de gestão de projetos, seja por meio de um Escritório de Projetos Corporativo (EPC) ou por estruturas dedicadas para cada uma das áreas de negócio. Com as informações abaixo, é possível rejeitar a hipótese 5 (H₅), que afirma que a maior parte das instituições financeiras não possuem estruturas que centralizam a atividade de gestão de projetos.

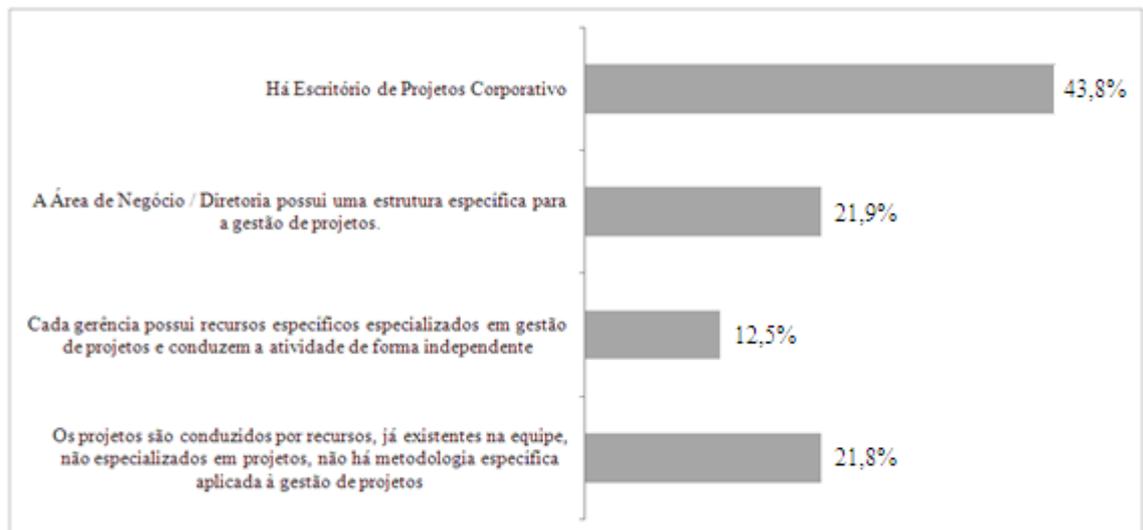


Gráfico 5 – Estrutura para a Gestão de Projetos

Fonte: Compilado pelo Autor em 2012 a partir do Banco de Dados de Respostas dos Respondentes

Tal cenário é um aspecto importante para a evolução da gestão de projetos nas instituições financeiras, uma vez que organizações que possuem EPC têm maior representatividade e força na organização, podendo determinar de que forma a empresa deve atuar, do ponto de vista de projetos. Dado o índice de respondentes que entendem que os projetos da organização não estão alinhados à estratégia da organização e não podem ser considerados de sucesso, há oportunidade relevante para as estruturas e equipes de projetos

suportarem de forma mais adequada a gestão dos projetos na organização, buscando um melhor alinhamento dos projetos à estratégia da organização e a melhoria do ambiente de gestão de projetos.

Cabe destacar que, para o pesquisador, era esperada uma quantidade menor de instituições com EPCs estabelecidos, uma vez que, teoricamente, a estruturação de um escritório de projetos já requer um cenário mais robusto de gestão de projetos na organização, a princípio, a partir do nível de maturidade 3 (KERZNER, 2001).

Avaliando as respostas obtidas, é possível verificar que, embora 14 empresas indiquem possuir EPC, apenas nove empresas se encontram nos estágios 4 ou 5 do ciclo de vida do nível de maturidade 2, estágios que podem indicar que tais empresas já poderiam estar no nível de maturidade 3 e aptas a estabelecer EPCs.

Uma possível justificativa para o cenário apresentando acima pode ser o fato de as empresas não saberem ao certo o processo que deve ser seguido para alcançar a maturidade em gestão de projetos e tentam fazer tal evolução através da implantação de um EPC. Uma questão do questionário de Kerzner suporta tal justificativa, conforme abaixo:

- a. 4 das 14 empresas que disseram possuir um EPC discordaram da afirmativa “Nossos executivos reconhecem o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos”;
- b. 5 das 14 empresas que disseram possuir um EPC concordam parcialmente com a afirmativa “Nossos executivos reconhecem o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos”;

Do ponto de vista de evolução da gestão de projetos nas organizações, é possível verificar que algumas questões aparecem como as de maior número de discordância dos respondentes da pesquisa, conforme gráfico a seguir.

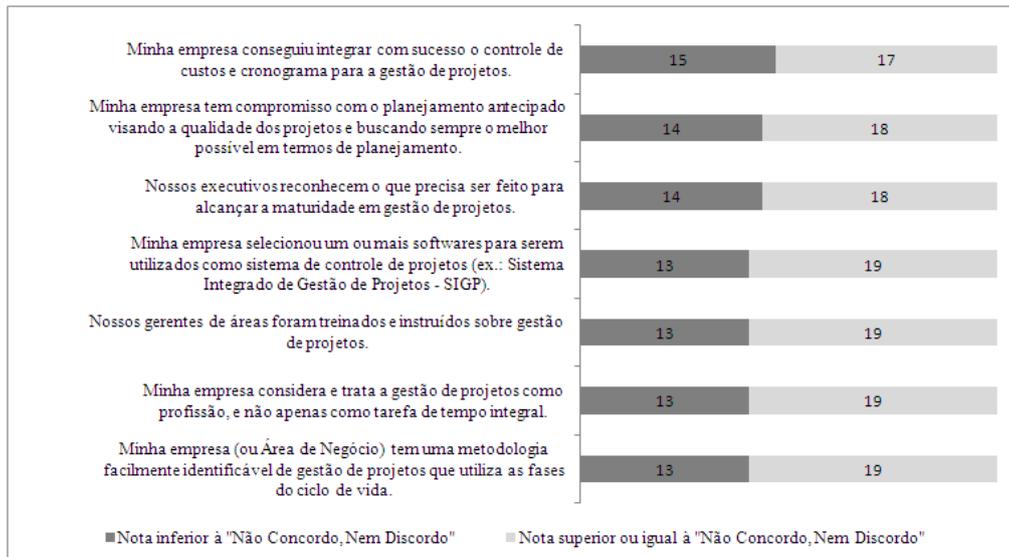


Gráfico 6 – Piores questões avaliadas de acordo com o questionário Nível de Maturidade 2 de Kerzner
 Fonte: Compilado pelo Autor em 2012 a partir do Banco de Dados de Respostas dos Respondentes

Independentemente do nível de maturidade em gestão de projetos das organizações avaliadas, as questões destacadas no gráfico 6 são de extrema relevância para que a empresa possua uma estrutura robusta de gerenciamento de projetos, dado que tais questões podem gerar consequências indesejadas para os gestores de projetos, a destacar:

- A falta de integração do controle de custos e cronograma do projeto pode gerar uma visão inadequada do *status* do projeto.
- O baixo esforço na etapa de planejamento pode fazer com que as entregas do projeto não estejam devidamente relacionadas aos objetivos da organização, ou ainda, há o risco de o projeto exceder prazo, qualidade e custos esperados, uma vez que o planejamento não contemplou todas as variáveis necessárias;
- A ausência de clareza por parte dos executivos pode fazer com que as ações não sejam priorizadas de forma correta, fazendo com que esforços sejam despendidos em aspectos de menor criticidade. Cabe destacar que este aspecto pode ser verificado nas análises realizadas nesta dissertação para a determinação do estágio de maturidade nas organizações; é possível verificar organizações com o estágio 4 estabelecido o estágio 3 ainda em evolução.
- A ausência de *softwares* para suportar o monitoramento e controle dos projetos da organização pode limitar a evolução da gestão de projetos, uma vez que análises mais avançadas requerem disponibilidade de dados significativa para que sejam realizadas.

- e) A ausência de treinamento aos profissionais da área e o reconhecimento por parte da organização sobre a gestão de projetos pode fazer com que tal área não se desenvolva adequadamente e de forma uniforme na organização, promovendo uma gestão distinta e não padronizada na organização.
- f) Este último aspecto impacta diretamente a gestão dos portfólios de projetos da organização, uma vez que cada área realiza a gestão da forma que mais se adequar às suas necessidades, sendo difícil definir indicadores comparáveis entre estes projetos.

4.2 Avaliação das Hipóteses de Pesquisa

Este tópico da dissertação tem por objetivo apresentar os resultados das análises estatísticas, utilizadas para a verificação das hipóteses propostas.

Cabe destacar que, antes da análise dos dados no *software* SPSS, foi necessária a análise do banco de dados recebido, de forma a definir o estágio do ciclo de vida de cada organização, dentro do nível de maturidade 2 de Kerzner.

A base utilizada para a simplificação anterior à análise estatística pode ser encontrada no Anexo II. O tópico a seguir apresenta a análise das informações sobre o estágio do ciclo de vida dentro do nível de maturidade 2 e de que forma as informações das empresas foram trabalhadas.

4.2.1 Estágio de Maturidade por Empresa

De acordo com a explanação existente na revisão bibliográfica, a definição do estágio do ciclo de vida é calculada a partir das questões que representam cada um dos estágios e, dependendo da nota, verifica-se em qual estágio do ciclo de vida a empresa se encontra.

A análise detalhada do estágio do ciclo de vida por empresa pode ser encontrada no Apêndice IV, entretanto, buscando esclarecer o processo de compilação dos dados, a seguir pode-se verificar o diagrama ilustrativo do processo:

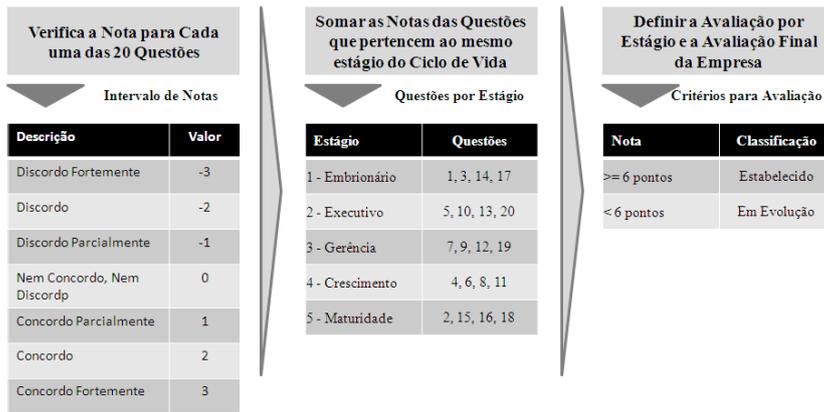


Figura 7 – Definição do Estágio do Ciclo de Vida no Nível de Maturidade 2 de Kerzner
Fonte: Adaptado pelo Autor de Kerzner (2001)

Ainda, tomando como exemplo a empresa A, do Apêndice IV, o processo explanado acima foi executado da seguinte forma:

1. Definir a Nota para cada uma das assertivas e para qual estágio do ciclo de vida do nível de maturidade 2 a assertiva corresponde, conforme tabela 8:

Tabela 8 – Definição do estágio do ciclo de vida para uma das empresas respondentes

Afirmações	Percepção	Valor	Estágio
Minha empresa reconhece a necessidade de gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.	Concordo	2	1 – Embrionário
Minha empresa possui um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de contas contábeis. O sistema informa variações com relação aos objetivos planejados.	Concordo	2	5 – Maturidade
Minha empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	Concordo Parcialmente	1	1 – Embrionário
Minha empresa (ou Área de Negócio) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	Concordo Fortemente	3	4 – Crescimento
Nossos executivos, a alta administração da empresa, apoiam a gestão de projetos, por meio de palestras, pela presença ocasional em reuniões da equipe de projetos.	Concordo Parcialmente	1	2 – Executivo
Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade dos projetos e buscando sempre o melhor possível em termos de planejamento.	Concordo	2	4 – Crescimento
Nossos gerentes de área apoiam o processo de gestão de projetos.	Concordo	2	3 – Gerência
Minha empresa faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo em nossos projetos.	Concordo Fortemente	3	4 – Crescimento
Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão de projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	Concordo	2	3 – Gerência
Os executivos (alta administração) da minha empresa tem bons conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	Concordo	2	2 – Executivo
Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos - SIGP).	Concordo	2	4 – Crescimento
Nossos gerentes de áreas foram treinados e instruídos sobre gestão de projetos.	Não Concordo, Nem Discordo	0	3 – Gerência
Nossos executivos compreendem a importância do patrocínio destes aos projetos e atuam como sponsors dos projetos em execução na organização.	Concordo	2	2 – Executivo
Nossos executivos reconheceram e identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões da nossa organização.	Concordo	2	1 – Embrionário
Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custos e cronograma para a gestão de projetos.	Concordo Parcialmente	1	5 – Maturidade
Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex.: mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações dos nossos funcionários em gestão de projetos.	Concordo	2	5 – Maturidade
Nossos executivos reconhecem o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos.	Concordo	2	1 – Embrionário
Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo integral.	Concordo Parcialmente	1	5 – Maturidade
Nossos gerentes estão dispostos a liberar os seus funcionários para treinamentos em gestão de projetos.	Concordo Parcialmente	1	3 – Gerência
Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios, a fim de chegar à maturidade em gestão de projetos.	Concordo Parcialmente	1	2 – Executivo

Fonte: Adaptado pelo Autor de Kerzner (2001)

2. A segunda etapa foi definir a soma de pontos para cada um dos estágios, conforme a última coluna a direita da tabela 8, e definir em qual estágio a empresa se encontra. Para o caso da empresa A o resultado está apresentado na tabela 9.

Tabela 9 – Resultado por estágio do ciclo de vida para a Empresa A

Estágio	Soma dos Pontos
1 – Embrionário	7
2 – Executivo	6
3 – Gerência	5
4 – Crescimento	10
5 – Maturidade	6

Fonte: Compilado pelo Autor com base na Base de Dados de Resposta dos Respondentes

Com base nas informações acima e no processo previamente apresentado para a definição do estágio de vida do nível de maturidade 2, pode-se concluir que a empresa A se encontra no estágio 2 – Executivo, uma vez que as notas tanto do estágio 1 como 2 estão acima de 6.

A empresa A é um exemplo interessante para ser apresentado, pois mostra indícios de uma eventual falha da organização em focar nos principais aspectos da gestão de projetos, uma vez que as notas dos estágios 4 e 5 estão superiores a 6 e a nota do estágio 3 inferior a 6.

Conforme já apresentado na revisão bibliográfica, tais estágios podem evoluir de forma paralela e a definição do estágio em que uma empresa se encontra não é trivial. Assim, para as análises desta dissertação, foram seguidas as instruções do questionário e considerar-se-á que a empresa se encontra no último nível analisado com nota 6, conforme exemplificado:

- a) Se os níveis embrionário, executivo e gerência possuírem nota superior a 6 e o nível crescimento nota inferior a 6, o estágio do ciclo de vida será o estágio 3 – Gerência;
- b) Se o nível embrionário possuir nota superior a 6, o nível executivo nota inferior a 6 e os demais estágios nota superior a 6, o estágio do ciclo de vida será o estágio 1 – Embrionário, pois embora outros níveis apresentem nota superior a 6, o segundo nível no processo, possui nota inferior a 6;

Avaliando o resultado geral da classificação das empresas por estágio do ciclo de vida do nível de maturidade 2 de Kerzner, pode-se chegar ao gráfico 7:

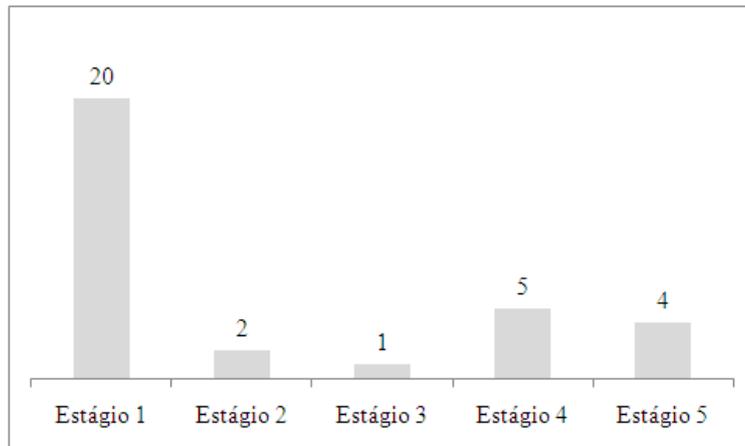


Gráfico 7 – Empresa por Estágio do Ciclo de Vida no Nível de Maturidade 2 de Kerzner
Fonte: Compilado pelo Autor com base na Base de Dados de Resposta dos Respondentes

Conforme apresentado no gráfico 7 pode-se verificar que parte significativa das empresas avaliadas se encontra no Estágio 1 e outra parte significativa se encontra no estágio 4 e 5 do ciclo de vida.

Cabe destacar que, como o questionário utilizado é o questionário específico do nível de maturidade 2, que apresenta os estágios do ciclo de vida dentro deste nível de maturidade, as empresas que se encontram nos extremos podem se encontrar em outros níveis de maturidade, conforme o modelo de Kerzner.

A informação colocada anteriormente pode ser interpretada da seguinte forma:

- a) As empresas que se encontram no estágio 1 do ciclo de vida do nível de maturidade 2, podem, na verdade, se encontrar no Nível de Maturidade 1 segundo o modelo de Kerzner.
- b) As empresas que se encontram no estágio 5 do ciclo de vida do nível de maturidade 2, podem, na verdade, se encontrar nos níveis mais avançados de Maturidade (Nível 3, 4 ou 5) segundo o modelo de Kerzner.

Por fim, cabe destacar que, mesmo utilizando o questionário específico do Nível de Maturidade 2, é possível validar a Hipótese 4 (H_4), que diz que a maior parte das organizações se encontra, no máximo, no Nível de Maturidade 2 do Modelo de Kerzner. A figura 8 ajuda a suportar a Hipótese 4:



Figura 8 – Representação do caminho de evolução no Modelo de Maturidade de Kerzner
 Fonte: Adaptado de pelo autor de Kerzner (2001)

Com base na representação e no gráfico de distribuição do Estágio do Ciclo de Vida, de acordo com o Nível de Maturidade 2, pode-se chegar as seguintes análises que corroboram a Hipótese 4:

- a) Alta Concentração no Estágio 1: 62,5% dos respondentes se encontram no Estágio 1 do Nível de maturidade 2, ou seja, ou estas empresas ainda se encontram no Nível de Maturidade 1, ou no início do Nível de Maturidade 2. Cabe destacar que não é possível afirmar em qual dos dois níveis citados as empresas se encontram, uma vez que não foi aplicado o questionário para o Nível de Maturidade 1.
- b) Baixa Concentração no Estágio 5: 20% dos respondentes se encontram no Estágio 5 do Nível de maturidade 2, ou seja, ou estas empresas se encontram no estágio final do Nível de Maturidade 2, ou em Níveis de Maturidade mais avançados (Nível 3, 4, 5). Cabe destacar que não é possível afirmar em qual dos níveis mais avançados as empresas se encontram, uma vez que não foram aplicados os questionários para os Níveis mais evoluídos (3, 4 e 5).

4.2.2 Maturidade em Gestão de Projetos *versus* Sucesso na Implantação da Estratégia

A primeira hipótese que se deseja testar é que o nível de maturidade das organizações está associado à consecução dos objetivos da organização implantados por intermédio de projetos (Hipótese 1).

Conforme apresentado no tópico 3.3, as hipóteses propostas por este estudo serão avaliadas pela análise de correspondência.

Antes de realizar a análise de correspondência, é importante realizar o teste de Qui-quadrado, de forma a rejeitar a hipótese nula (H_0) de que as variáveis são independentes. Com base na tabela 10 é possível rejeitar a hipótese nula, tendo em vista que o valor de significância do χ^2 de Pearson, com 12 graus de liberdade é menor que 0,05 (valor de 0,007), sendo 0,05 (5%) o nível de significância adotado para a análise.

Tabela 10 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,098 ^a	12	,007
Likelihood Ratio	24,945	12	,015
Linear-by-Linear Association	11,687	1	,001
N of Valid Cases	32		

a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Da tabela de distribuição apresentada no Anexo III, pode-se verificar que para um grau de liberdade 12 e significância de 5%, o valor de χ^2_c é igual a 21,026. Assim, se o resultado do teste de Qui-quadrado for inferior a 21,026 não é possível rejeitar a hipótese nula e para valor superior a este patamar, a hipótese nula pode ser rejeitada; como o resultado do teste foi 27,098, podemos rejeitar a hipótese nula.

Após a execução da análise de correspondência, chega-se ao resultado apresentado na tabela abaixo:

Tabela 11 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 1

Summary									
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value		
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation	
								2	3
1	,723	,522			,616	,616	,178	,068	,013
2	,551	,304			,359	,975	,109		-,122
3	,145	,021			,025	1,000	,120		
Total		,847	27,098	,007 ^a	1,000	1,000			

a. 12 degrees of freedom

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na tabela 11 verifica-se que as dimensões 1 e 2 representam 97,5% do comportamento das variáveis e de acordo com as informações de resultados de linhas e colunas é possível apresentar o mapa perceptual da figura 9 para as dimensões 1 e 2:

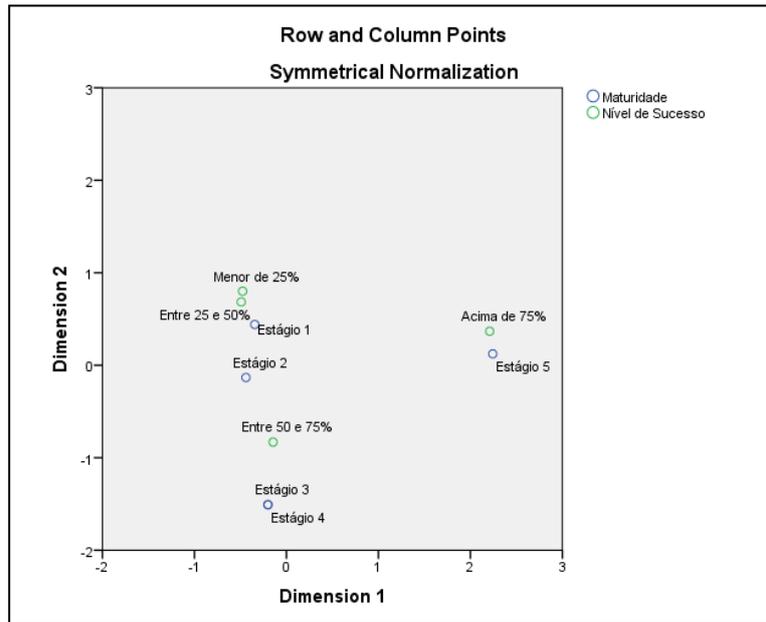


Figura 9 – Mapa perceptual das dimensões 1 e 2 do teste de correspondência da hipótese 1
 Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na figura 9 é possível verificar a correspondência evidente entre as seguintes variáveis:

- a) Sucesso Inferior a 25%, ou entre 25 e 50% e o Estágio 1 do Ciclo de vida do nível de maturidade 2
- b) Sucesso superior a 75% e o Estágio 5 do Ciclo de vida do nível de maturidade 2;
- c) Para a percepção de sucesso entre 50 e 75% há correspondência, porém não tão acentuada com os Estágios 3 e 4;
- d) Para o Estágio 2 do ciclo de vida é possível verificar que, embora pareça estar equidistante do Nível de sucesso entre 25 e 50% e do Nível de Sucesso entre 50 e 75%, pelo perfil de colunas apresentado no Anexo VI, esta variável se encontra mais próxima do Nível de Sucesso entre 25 e 50%

Com base no mapa perceptual da figura 8 é possível supor, de acordo com a análise de correspondência, que empresas com metodologias mais evoluídas para a gestão de projetos tendem a alcançar mais sucesso nos projetos que são implantados.

O aspecto de empresas com estruturas embrionárias possuírem uma menor taxa de sucesso em seus projetos se justifica, uma vez que empresas com este cenário de gestão de projetos apresentam diversos problemas, tais como:

- a) Ausência de ferramentas e processos formais para a gestão de projetos, ou seja, não existem cronogramas, matrizes de risco, curvas de recurso e outras ferramentas de controle.
- b) Não há processos formais para monitorar o ambiente de negócio e garantir que os projetos continuam alinhados à necessidade da empresa e as demandas do mercado, gerando o risco de o projeto gerar produtos obsoletos.

Por fim, cabe destacar que, independentemente do estágio de maturidade verificado, existem questões comumente bem avaliadas entre as empresa que entendem que mais de 50% dos projetos da organização são de sucesso, a destacar:

- a. Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.
- b. Minha empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.
- c. A alta administração da empresa apoia a gestão de projetos, por meio de palestras, pela presença ocasional em reuniões da equipe de projetos.
- d. Nossos executivos compreendem a importância do patrocínio destes aos projetos e atuam como sponsors dos projetos em execução na organização.

É possível verificar que as principais questões destacadas pelas empresas que alegam ter sucesso em seus projetos estão relacionadas ao apoio da alta administração com relação à atividade assim como ao entendimento, da organização como um todo, do que é gestão de projetos (necessidade e benefícios advindos da gestão de projetos).

4.2.3 Estrutura Organizacional vs Sucesso na Implantação da Estratégia

A próxima hipótese que se deseja testar é que a estrutura organizacional estabelecida para a gestão de projetos está associada a consecução dos objetivos da organização implantados por meio de projetos (Hipótese 2).

Antes de realizar a análise de correspondência, é importante realizar o teste de Qui-quadrado, de forma a rejeitar a hipótese nula (H_0) de que as variáveis são independentes. Com base na tabela 12 é possível rejeitar a hipótese nula, tendo em vista o valor do χ^2 , com 9 graus de liberdade.

Tabela 12 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 2

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,077 ^a	9	,025
Likelihood Ratio	23,161	9	,006
Linear-by-Linear Association	11,708	1	,001
N of Valid Cases	32		

a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Após a execução da análise de correspondência, chega-se ao resultado apresentado na tabela 13:

Tabela 13 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 2

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value		
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation	
								2	3
1	,740	,548			,918	,918	,081	,142	-,466
2	,193	,037			,063	,981	,188		-,214
3	,106	,011			,019	1,000	,172		
Total		,596	19,077	,025 ^a	1,000	1,000			

a. 9 degrees of freedom

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na tabela 13 é possível verificar que as dimensões 1 e 2 representam 98,1% do comportamento das variáveis e de acordo com as informações de resultados de linhas e colunas é possível apresentar o seguinte mapa perceptual da figura 10 para as dimensões 1 e 2:

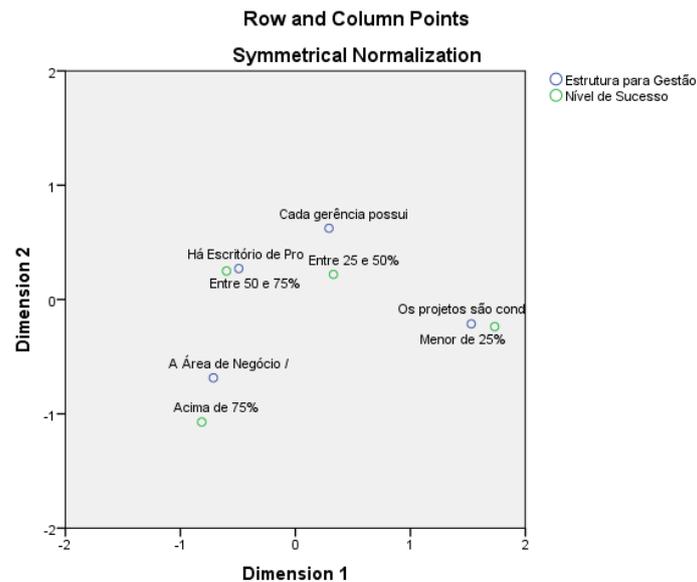


Figura 10 – Mapa perceptual do teste de correspondência da hipótese 2
 Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na figura 10 é possível verificar correspondência evidente entre as seguintes variáveis:

- Sucesso inferior a 25% e estruturas onde os projetos são conduzidos pelos próprios recursos das equipes, sem estrutura formal estabelecida para a gestão de projetos;
- Sucesso entre 25 e 50% e estruturas onde as gerências possuem recursos específicos dedicados à gestão de projetos;
- Sucesso entre 50 e 75% e empresas que possuem escritório de projetos corporativos;
- Sucesso acima de 75% e estruturas onde as áreas de negócio, ou diretorias, possuem equipes dedicadas para a gestão de projetos;

Com base no mapa perceptual da figura 9 é possível supor, de acordo com a análise de correspondência, que empresas com estruturas mais formais para a gestão de projetos tendem a alcançar mais sucesso nos projetos que são implantados.

Cabe destacar que era esperado encontrar a melhor percepção sobre sucesso nos projetos em organizações com escritórios corporativos, entretanto, o resultado da pesquisa mostra que organizações com estruturas de gestão de projetos nas áreas de negócio ou diretoria possuem uma melhor percepção sobre os resultados dos projetos.

O pesquisador entende que um aspecto que poderia justificar esta característica é o fato de que estruturas de gestão de projetos dentro da área de negócio, ou diretorias, estão mais próximas dos principais stakeholders demandantes destes projetos, e conseqüentemente, possuem uma melhor visibilidade de como atender a estes clientes.

Outro aspecto que pode justificar a alta percepção de sucesso das organizações citadas anteriormente é o estágio do ciclo de vida, no nível de maturidade 2, nestas organizações versus as empresas que possuem escritório corporativo, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo.

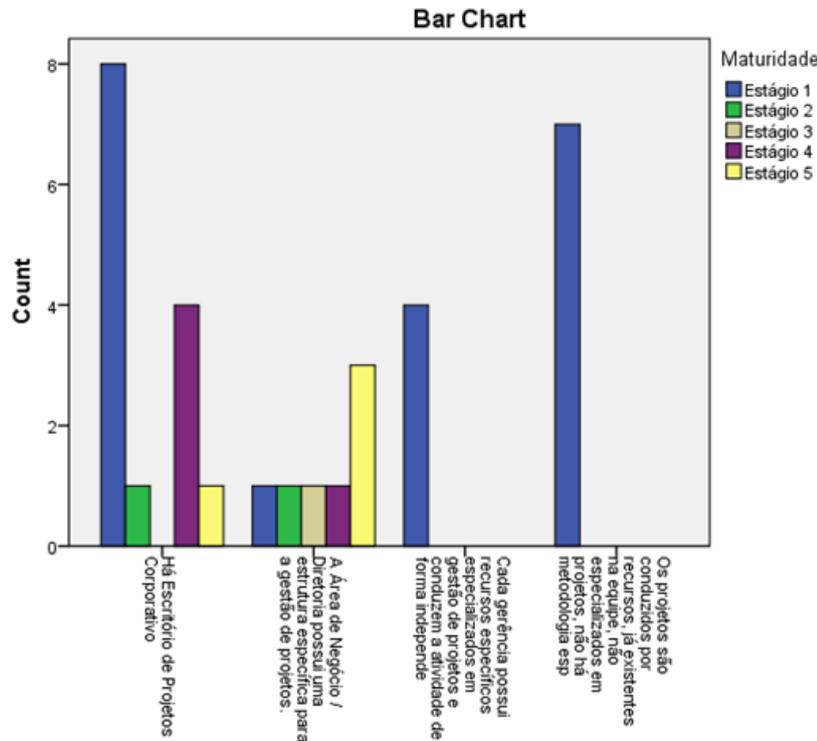


Gráfico 8 – Distribuição do Estágio de Gestão de Projetos por Estrutura Organizacional
Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Avaliando o gráfico 8, é possível verificar os seguintes aspectos, de acordo com as estruturas mais avançadas para a gestão de projetos:

- a. Há Escritório de Projetos Corporativo: 9 dos 14 respondentes (64,3%) se encontram nos estágios 1 ou 2 do nível de maturidade 2 e apenas 5 dos 14 (35,7%) se encontram nos estágios 1 ou 2 do nível de maturidade 2.
- b. A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos: 2 dos 7 respondentes (28,6%) se encontram nos estágios 1 ou 2 do

nível de maturidade 2 e 5 dos 7 (71,4%) se encontram entre os estágios 3 ou 5 do nível de maturidade 2.

Os dados apresentados mostram que as organizações que possuem a estrutura de gestão de projetos nas áreas de negócio, ou diretorias, se encontram em níveis mais avançados no estágio do ciclo de vida do nível de maturidade 2 de Kerzner. Assim, o pesquisador entende que tal cenário também ajuda a explicar o resultado da pesquisa.

Outro aspecto a ser destacado no gráfico 8 é a quantidade de organizações que alegam possuir escritórios corporativos de projetos e se encontram no estágio 1 do ciclo de vida do nível de maturidade 2. É esperado que organizações que possuem escritório corporativo já se encontrem em níveis avançados de gestão de projetos, uma vez que já caracterizariam empresas melhor estruturadas com relação à gestão de projetos.

A informação apresentada acima pode ser um exemplo de empresas que não priorizam de forma adequada as atividades que devem ser implantadas para a adequada evolução do nível de maturidade em gestão de projetos.

Cabe destacar que no estágio 1 do ciclo de vida do nível de maturidade 2 existem aspectos que não estão bem difundidos na organização, como, o reconhecimento da empresa, incluindo alta administração e da necessidade e benefícios da gestão de projetos e como evoluir no nível de maturidade.

O pesquisador entende que tais aspectos podem impactar o sucesso da atuação do escritório corporativo de projetos, uma vez que este estabelece padrões de gestão de projetos (políticas e procedimentos) em toda a organização, suporta o processo de capacitação e atuam de forma isenta no suporte a gestão do portfólio de projetos da organização.

4.2.4 Maturidade em Gestão de Projetos *versus* Estrutura Organizacional

A última hipótese que se deseja testar é que a estrutura organizacional estabelecida para a gestão de projetos está associada ao nível de maturidade em gestão de projetos (Hipótese 3).

Antes de realizar a análise de correspondência, é importante realizar o teste de Qui-quadrado, de forma a rejeitar a hipótese nula (H_0) de que as variáveis são independentes. Com base na tabela 14 não é possível rejeitar a hipótese nula, tendo em vista o valor do χ^2 , com 12 graus de liberdade. Para a base de dados avaliada, seria possível apenas rejeitar a hipótese nula (H_0) com um nível de significância de 10%.

Tabela 14 – Teste Qui-Quadrado para o Teste da Hipótese 3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,229 ^a	12	,063
Likelihood Ratio	21,837	12	,039
Linear-by-Linear Association	4,058	1	,044
N of Valid Cases	32		

a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Mesmo com a impossibilidade de rejeitar a hipótese nula com significância 5%, decidiu-se por realizar a análise de correspondência para testar a hipótese, uma vez que se entende que se há correspondência entre nível de sucesso e maturidade, assim como nível de sucesso e estrutura organizacional, é possível que algumas das variáveis de estrutura organizacional e maturidade e gestão de projetos apresentem correspondência.

Após a execução da análise de correspondência, chega-se ao resultado apresentado na tabela 15:

Tabela 15 – Resultado da Análise de Correspondência da Hipótese 3

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
1	,711	,506			,800	,800	,112	,237
2	,356	,127			,200	1,000	,138	
Total		,632	20,229	,063 ^a	1,000	1,000		

a. 12 degrees of freedom

Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na tabela 15 é possível verificar que as dimensões 1 e 2 representam 100% do comportamento das variáveis e de acordo com as informações de resultados de linhas e colunas é possível apresentar o mapa perceptual para as dimensões 1 e 2 apresentado na figura 11.

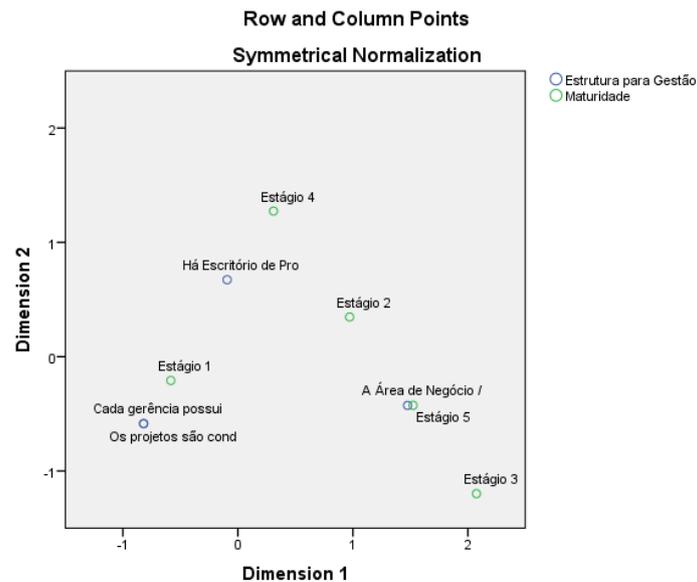


Figura 11 – Mapa perceptual do teste de correspondência da hipótese 3
Fonte: Resultado da análise do SPSS para a Base de Dados de Respostas

Com base na figura 11 é possível verificar a correspondência evidente entre as seguintes variáveis:

- a) Estágio 1 do ciclo de vida e estruturas organizacionais onde não existem estruturas específicas para a gestão de projetos ou onde as equipes dedicadas à gestão de projetos estão no nível gerencial;
- b) Estágio 5 do ciclo de vida e estruturas organizacionais onde as áreas de negócio, ou diretorias, possuem equipes específicas dedicadas à atividade de gestão de projetos;
- c) Embora não haja correspondência tão evidente como as situações apresentadas anteriormente é possível verificar correspondência entre o Estágio 4 do ciclo de vida e estruturas organizacionais onde existem escritórios corporativos de projetos;
- d) Não é possível supor que há correspondência entre os estágios 2 e 3 do ciclo de vida e algum tipo de estrutura organizacional para a gestão de projetos;

Com base no mapa perceptual da figura 10 é possível supor, de acordo com a análise de correspondência, que empresas com estruturas mais formais para a gestão de projetos tendem a possuir metodologias mais desenvolvidas de gestão de projetos.

O aspecto de empresas com estruturas menos formais possuírem metodologias menos estruturadas se justifica, uma vez que empresas com este cenário de gestão de projetos apresentam diversos problemas, tais como:

- a) As áreas, de forma geral, priorizam conduzir os projetos e estabelecer as metodologias de acordo com as suas necessidades; assim, quando não há uma área que centralize esta atividade, treinamentos, políticas e procedimentos não são padronizados. Tal característica é primordial para níveis mais avançados de maturidade em gestão de projetos;
- b) Mesmo nos casos em que existem metodologia e processos estabelecidos no âmbito corporativo, se as estruturas tendem para um modelo mais funcional e menos projetizada, conforme apresentado na revisão bibliográfica, as equipes de gestão de projetos não possuem a força necessária para cobrar a adoção dos processos corporativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

5.1 Considerações Finais

Durante o desenvolvimento desta dissertação buscou-se diferentes estudos na área de gestão de projetos e verificou-se a oportunidade de realizar um estudo específico para o segmento de instituições financeiras, uma vez que não foram encontradas avaliações específicas sobre o segmento.

Este estudo mostra a relevância da adequada estrutura para a gestão de projetos na consecução dos objetivos estratégicos da organização implantados por intermédio de projetos.

Analisando cada uma das questões de pesquisa chega-se às seguintes conclusões:

O nível de maturidade em gestão de projetos impacta a consecução dos objetivos estratégicos da organização implantados por meio de projetos?

É possível concluir que há associação entre a maturidade em gestão e o sucesso na implantação dos projetos. Entende-se que tal aspecto está alinhado aos estudos já realizados sobre gestão de projetos.

Tal associação entre as variáveis está relacionada aos controles normalmente encontrados no processos de gestão de projetos que prevêm, principalmente, a gestão dos prazos do projeto, dos principais riscos, do orçamento, de mudanças no cenário de negócio que podem impactar os objetivos de negócio e direcionamentos ao projeto e a adequação dos trabalhos em andamento às necessidades da organização. Assim, organizações com baixa maturidade em gestão de projetos tendem a não aplicar tais processos da forma adequada e até mesmo uniforme, impactando o gerenciamento do projeto e as entregas alinhadas às necessidades da organização.

A estrutura organizacional para a gestão de projetos impacta a consecução dos objetivos estratégicos da organização implantados por meio de projetos e a maturidade em gestão de projetos?

É possível concluir que há associação entre a estrutura organizacional e a maturidade em gestão de projetos e a consecução dos objetivos. Entende-se que tal aspecto está alinhado aos estudos já realizados sobre gestão de projetos.

Entende-se que estruturas que centralizam a governança de projetos nas organizações, como EPCs, têm a função de estabelecer e controlar os processos e metodologias que devem ser utilizados em toda a organização, assim possuem independência para dar o seu parecer

sobre o andamento dos projetos, o seu entendimento sobre as principais iniciativas que devem ser conduzidas para entregar os objetivos da organização e garantem a adequada aplicação dos de forma uniforme processos estabelecidos dentro da organização.

Cabe destacar que, em um primeiro momento, a própria definição da organização de estabelecer um escritório de projetos mostra o interesse da instituição em possuir processos e metodologias padronizados sobre a gestão de projetos, assim como estabelecer um processo de governança que suporte a adequada evolução dos projetos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando não há um estrutura centralizadora, mesmo que existam políticas corporativas, há o risco de as áreas não aplicarem de forma uniforme as melhores práticas e processos estabelecidos, aspecto que impacta o monitoramento do andamento do projeto à luz dos objetivos da organização.

Com relação às estruturas normalmente encontradas para a gestão de projetos e a maturidade em gerenciamento de projetos, cabe destacar que, embora os resultados mostrem que as instituições possuem, em grande parte, estruturas corporativas para a gestão de projetos, de forma geral verifica-se um baixo nível de maturidade em gestão de projetos. responsáveis pela estruturação dos processos e metodologia de projetos.

O aspecto apresentado acima pode apresentar uma priorização inadequada, por parte das instituições, das atividades que devem ser implantadas para se alcançar a maturidade em gestão de projetos.

5.2 Limitações da Pesquisa

Dado o objetivo do estudo de apresentar uma primeira análise do cenário de gestão de projetos nas instituições financeiras, o questionário utilizado foi um modelo simplificado e não abrange todos os aspectos passíveis de uma análise sobre a estrutura de gestão de projeto.

Outra limitação é a forma de análise de dados, uma vez que se buscou entender como o nível de maturidade impacta a consecução dos objetivos da organização e, para isso, foi feita a análise dos dados de acordo com o modelo de maturidade de Kerzner antes da análise de correspondência. Dado este fato, não foi possível verificar quais são os aspectos mais críticos para a gestão dos projetos nas instituições financeiras, seja pela consolidação prévia dos dados como pelo questionário escolhido para a pesquisa.

Ainda, se utilizou de uma técnica exploratória para a análise dos dados, e não de uma análise confirmatória, assim, não é possível afirmar que há dependência entre as variáveis estudadas, apenas que há associação.

5.3 Oportunidades de Pesquisa

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa, existem oportunidades de evoluir no estudo de gestão de projetos nos seguintes aspectos:

- a) **Detalhamento das questões:** Neste estudo foi utilizado um questionário específico para o nível de maturidade 2 de Kerzner. Há a oportunidade de se utilizar os outros questionários disponíveis, de forma a obter mais dados para análises, buscando detalhar aspectos específicos que impactam o ambiente de gestão de projetos nas organizações.
- b) **Método de Análise:** Há a oportunidade de se utilizar técnicas confirmatórias para entender de forma mais consistente o impacto e dependência entre as variáveis e quais seriam as variáveis mais representativas no sucesso da gestão de projetos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, E.S. Are We Getting Any Better? Comparing Project Management in the Years 2000 and 2008. **Project Management Journal**. v.41, n. 4, p. 4-16. 2010.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance. **Project Management Journal**. v.42, n. 1, p.p.3-16-74. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Ranking das 50 maiores instituições financeiras do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Em: <http://www4.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top50P.asp>. Acesso em 07/08/2011.

BOYADJIAN, J. P. B **A Importância da Abordagem de Gestão de Projetos visando a Implementação de Estratégias Organizacional**. Dissertação (Mestrado) – USP, 2008

CRAWFORD, L.; DAVIS, C.D.; HOBBS, B.; LABUSCHAGNE, L.; REMINGTON, K.; CHENG, P. Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs. **Project Management Journal**. v.39, Suplemento, pp. 43-55. 2008.

CRAWFORD, L.; HOBBS, B.; TURNER, R. Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to Do the Right Projects and Do Them Right. **Project Management Journal**. v.37, n.2, pp. 38-50. 2006.

CRESWELL, J.W. **Research Design - qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2nd ed., London. Sage. 2003.

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Fundamentos da Gestão de Riscos**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2008

DAFT, R.L.; **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2003

ESKEROD, P.; RIIS, E. Project Management Models as Value Creators. **Project Management Journal**. v.40, n. 1, p. 4-18. 2009.

FAVERO, L.P; BELFIORE, P.; DA SILVA, F.L.;CHAN, B.L. **Análise de Dados: Modelagem Multivariada para a tomada de Decisões**. Rio de Janeiro. Campus. 2009

FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). Bancos Associados. Em: <<http://www.febraban.org.br/Bancos.asp>>. Acesso em: 10/04/2012.

GAREIS, R. **Happy Projects!**. Vienna. Manz. 2005

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: Fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

HOBBS, B.; AUBRY, M. An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. **Project Management Journal**. v.38, n. 3, p. 74. 2007.

HURT, M.; THOMAS, J.L. Building Value Through Sustainable Project Management Offices. **Project Management Journal**. v.39, Suplemento, p.p. 69-82. 2008.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

LINGLE, J.; SCHIEMANN, W. **Is data scatter subverting your strategy**. Management Review. V.83, n. 5, p.53-56, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN,J.B.;GOSHAL, S.. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006

NOBLE, C. H.; MOKWA, M.P. Implementing Marketing Strategy: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**. V. 63, n. 4 p. 57-73. Outubro 1999

PAULK, M.C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M.B.; WEBER, C. **Capability Maturity Model for Software, Version 1.1**. Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 1993

PEREIRA, M. M. M.; **A Maturidade em Gerenciamento de Projetos e sua Contribuição para a Seleção de Projetos de Acordo com a Estratégia Organizacional**. Dissertação (Mestrado) – USP, Escola Politécnica, 2007

PMBOK A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4th Edition). 2008

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®)**. 2.ed. Pennsylvania. 2008

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Apresentação sobre os profissionais associados e certificados**. Em:

<www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/gmc_memberfactsheet.asp>. Acesso em: 10/04/2011.

SCHWABER, K. **Guia do SCRUM**. Scrum Alliance. 2009

SHENHAR, A.J.; DVIR, D. Project Management Research - The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. v.38, n. 2, p. 93. 2007.

SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Z. A two-way influence between business strategy and project management. **Project Management Journal**. v.24, n. 6, p. 493-505. 2006.

SOUZA, H. J. C.; **Modelo de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Tese (Doutorado) – UNESP, Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, 2011

STANDISH GROUP. **Chaos Summary 2009**. Disponível no endereço eletrônico: http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php

STERLING, J. Translating **Strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works**. *Strategy & Leadership*. v. 31, n. 3, p. 27-34. 2003.

THOMAS, J.; MULLALY, M. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. **Project Management Journal**. v.38, n. 3, p. 74. 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

WHITE, D.; FORTUNE, J. Current Practice in Project Management: an empirical study. **Project Management Journal**. v.20, n.1, 2002

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS PARA A PESQUISA

Percepção respondente sobre o nível de sucesso dos projetos da organização		Escala de resposta						
1	Qual é a porcentagem dos projetos implantados, que geram resultados alinhados à estratégia da organização e que podem ser considerados projetos de sucesso (ex.: alinhado ao escopo definido e a necessidade da organização, dentro do prazo estimado, dentro do orçamento previsto, alinhados à demanda do mercado)?	Menos de 25%	entre 25 e 50%	entre 50 e 75%	acima de 75%			
Estrutura Organizacional existente para a gestão de projetos		Escala de resposta						
1	A Empresa possui um Escritório de Projetos Corporativo, que possua gestão, visão e informações sobre todos os projetos da organização?	Sim	Não					
2	Caso a resposta para a questão anterior (Questão 9) seja "não", qual das opções melhor se adequa a estrutura de gestão de projetos na sua organização?	A Área de Negócio	Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Não Aplicável, a resposta para a questão 9 foi "Sim"		
Questões sobre o nível de concordância dos respondentes com relação ao cenário de Gestão (Questionário Kerzner Nível de Maturidade 2)		Escala de resposta						
1	Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
2	Minha empresa possui um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de contas contábeis. O sistema informa variações com relação aos objetivos planejados.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
3	Minha empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
4	Minha empresa (ou Área de Negócio) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
5	Nossos executivos, a alta administração da empresa, apoiam a gestão de projetos, por meio de palestras, pela presença ocasional em reuniões da equipe de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
6	Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade dos projetos e buscando sempre o melhor possível em termos de planejamento.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
7	Nossos gerentes de área apoiam o processo de gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
8	Minha empresa faz o possível para minimizar os "desvios" de escopo em nossos projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
9	Nossos gerentes estão comprometidos não apenas com a gestão de projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
10	Os executivos (alta administração) da minha empresa tem bons conhecimentos dos princípios da gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
11	Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos SIGP).	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
12	Nossos gerentes de áreas foram treinados e instruídos sobre gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
13	Nossos executivos compreendem a importância do patrocínio destes aos projetos e atuam como sponsors dos projetos em execução na organização.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
14	Nossos executivos reconheceram e identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões da nossa organização.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
15	Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custos e cronograma para a gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
16	Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex.: mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações dos nossos funcionários em gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
17	Nossos executivos reconhecem o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
18	Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo integral.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
19	Nossos gerentes estão dispostos a liberar os seus funcionários para treinamentos em gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
20	Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios, a fim de chegar à maturidade em gestão de projetos.	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente

APÊNDICE II – E-MAIL CONVITE PARA OS RESPONDENTES



Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica

Prezado Sr (a),

O presente questionário faz parte da atividade de pesquisa para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da UniFEI. O trabalho tem por objetivo avaliar a contribuição da gestão de projetos para a consecução dos objetivos estratégicos das instituições financeiras.

Uma parte imprescindível deste trabalho é a pesquisa de campo, realizada por este pesquisador através do link disponibilizado abaixo:

<http://www.surveymonkey.com/s/HW9YCBM>

Tenho ciência da sua restrição de tempo, porém, o questionário irá lhe tomar pouco tempo e sua contribuição será fundamental para a conclusão deste trabalho.

Caso não seja o interlocutor adequado para responder a esta pesquisa, peço que, por gentileza, encaminhe esta solicitação para outras pessoas que possam contribuir para esta pesquisa.

Peco que a sua resposta seja preenchida até dia 24/08/2012 (sexta-feira)

Assumo o compromisso de lhe enviar uma cópia dos resultados ao final do trabalho.

Agradeço antecipadamente pelo tempo dispensado e a colaboração para a execução deste trabalho.

Caso necessite, não hesite em entrar em contato.

Diogo Ronza Bento

diogo.ronza@fei.edu.br
diogo.ronza@gmail.com



Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica

Prezado Sr (a),

Com o intuito de obter um maior número de respostas para a execução da pesquisa enviada anteriormente, o link continua disponível até 10/09/2012.

Destaco que, para o preenchimento desta pesquisa, não há a necessidade de fornecer informações de contato (ex.: e-mail, nome, instituição), assim, o respondente pode deixar estas questões em branco ao preencher o formulário.

A pesquisa pode ser acessada através do link:

<https://www.surveymonkey.com/s/HW9YCBM>

Agradeço antecipadamente pelo tempo dispensado e a colaboração para a execução deste trabalho.

Caso necessite, não hesite em entrar em contato.

Atenciosamente,

Diogo Ronza Bento

APÊNDICE III – FORMATAÇÃO DAS BASES PARA ANÁLISES NO SPSS

Valores Utilizados para representar as variáveis estudadas no SPSS

Estágios de Maturidade segundo o Questionário do Nível de Maturidade 2 de Kerzner	Correspondência para Base SPSS
Estágio 1	1
Estágio 2	2
Estágio 3	3
Estágio 4	4
Estágio 5	5

Informação sobre estrutura de Gestão	Correspondência para Base SPSS
Há Escritório de Projetos Corporativo	1
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	2
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	3
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	4

Percepção de Sucesso	Correspondência para Base SPSS
Menos de 25%	1
entre 25 e 50%	2
entre 50 e 75%	3
acima de 75%	4

Empresa	Nota para cada uma das questões de cada uma das empresas de acordo com escala apresentada na revisão bibliográfica (-6 até 6)										
	4 - Crescimento	3 - Gerência	2 - Executivo	1 - Embrião	5 - Maturidade	5 - Maturidade	1 - Embrião	5 - Maturidade	3 - Gerência	2 - Executivo	
	Mínima empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos - S(GIP)).	Nossos gerentes de áreas foram treinados e instruídos sobre gestão de projetos.	Nossos executivos compreendem a importância do patrocínio destes aos projetos e atuam como sponsors dos projetos em execução na organização.	Nossos executivos reconheceram e identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões da nossa organização.	Mínima empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custos e cronograma para a gestão de projetos.	Mínima empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex.: mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações dos nossos funcionários em gestão de projetos.	Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito para alcançar a maturidade em gestão de projetos.	Mínima empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo integral.	Nossos gerentes estão dispostos a liberar os seus funcionários para treinamentos em gestão de projetos.	Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios, a fim de chegar à maturidade em gestão de projetos.	
A	Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1
B	Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Fortemente	-3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1
C	Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0
D	Discordo Parcialmente	-1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Discordo	-2 Discordo Fortemente	-3 Discordo Parcialmente	-1 Concordo	2
E	Discordo Fortemente	-3 Discordo Fortemente	-3 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1
F	Discordo Parcialmente	-1 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0
G	Discordo Fortemente	-3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Discordo Fortemente	-3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0
H	Discordo Fortemente	-3 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Fortemente	-3 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Fortemente	-3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0
I	Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Discordo	-2 Concordo Parcialmente	1 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0
J	Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Discordo Parcialmente	-1 Concordo	2 Concordo	2
K	Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Fortemente	-3 Concordo Parcialmente	1 Discordo Fortemente	-3 Discordo Fortemente	-3 Discordo Fortemente	-3 Discordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1
L	Concordo Parcialmente	1 Discordo Fortemente	-3 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Fortemente	-3 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
M	Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2
N	Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2
O	Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Discordo Parcialmente	-1 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1
P	Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	0 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1
Q	Discordo Parcialmente	-1 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Parcialmente	-1 Discordo	-2 Concordo Parcialmente	1 Discordo Parcialmente	-1
R	Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo Parcialmente	-1 Concordo Fortemente	3 Discordo Parcialmente	-1 Discordo Fortemente	-3 Concordo Parcialmente	1 Discordo Parcialmente	-1 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Discordo	-2
S	Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2
T	Discordo	-2 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
U	Discordo	-2 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
V	Discordo	-2 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
X	Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2
W	Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1
Y	Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2
Z	Discordo	-2 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
AA	Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1
BB	Discordo	-2 Discordo	-2 Não Concordo, Nem Discordo	0 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Discordo	-2 Concordo	2 Não Concordo, Nem Discordo	0
CC	Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Fortemente	3 Concordo Parcialmente	1 Concordo Fortemente	3 Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1
DD	Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2
EE	Não Concordo, Nem Discordo	0 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Discordo Parcialmente	-1 Concordo	2 Concordo	2
FF	Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo	2 Concordo Parcialmente	1 Concordo	2

APÊNDICE V – BASE FORMATADA PARA SER UTILIZADA NO SPSS

Base utilizada: Variáveis apresentadas de forma descritiva

Nível de Sucesso	Estrutura para Gestão	Maturidade
entre 25 e 50%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 2
entre 50 e 75%	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Estágio 1
acima de 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 25 e 50%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 25 e 50%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 50 e 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 2
entre 25 e 50%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 4
entre 25 e 50%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 50 e 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 5
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
Menos de 25%	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Estágio 1
entre 25 e 50%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
Menos de 25%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 50 e 75%	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Estágio 1
acima de 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 5
Menos de 25%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 25 e 50%	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Estágio 1
entre 25 e 50%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 1
entre 50 e 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 3
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 4
Menos de 25%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 25 e 50%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 4
Menos de 25%	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Estágio 1
entre 50 e 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 4
acima de 75%	Há Escritório de Projetos Corporativo	Estágio 5
entre 50 e 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 4
acima de 75%	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Estágio 5

Base utilizada: Variáveis representadas por números, de acordo com critérios apresentados no Apêndice III

Nível de Sucesso	Estrutura para Gestão	Maturidade
2	1	2
3	3	1
4	1	1
2	4	1
2	4	1
3	1	1
3	2	2
2	4	1
3	1	1
3	1	4
2	1	1
3	1	1
3	2	5
3	1	1
1	3	1
2	1	1
1	4	1
3	3	1
4	2	5
1	4	1
2	3	1
2	2	1
3	2	3
3	1	4
1	4	1
2	1	1
3	1	4
1	4	1
3	1	4
4	1	5
3	2	4
4	2	5

APÊNDICE VI – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DO ESTÁGIO DE MATURIDADE NO SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Maturidade * Nível de Sucesso	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Maturidade * Nível de Sucesso Crosstabulation

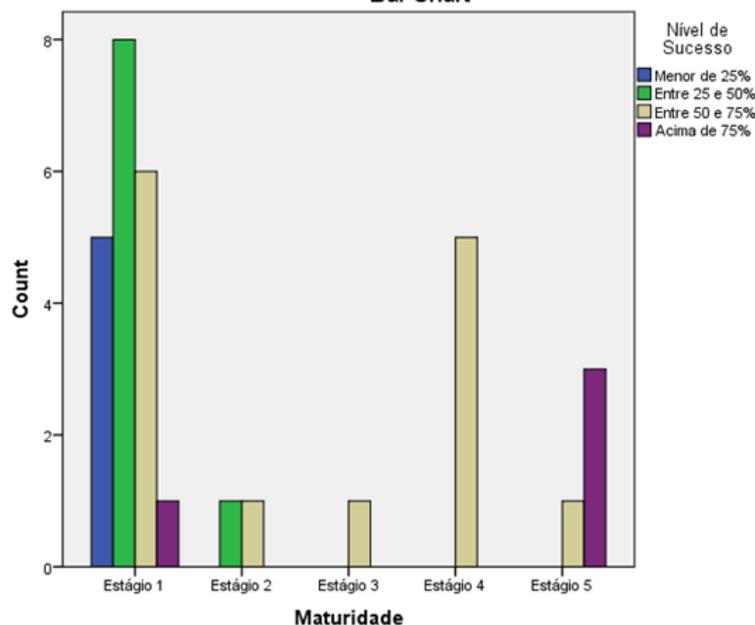
			Nível de Sucesso				Total
			Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	
Maturidade	Estágio 1	Count	5	8	6	1	20
		Expected Count	3,1	5,6	8,8	2,5	20,0
		Residual	1,9	2,4	-2,8	-1,5	
	Estágio 2	Count	0	1	1	0	2
		Expected Count	,3	,6	,9	,3	2,0
		Residual	-.3	,4	,1	-.3	
	Estágio 3	Count	0	0	1	0	1
		Expected Count	,2	,3	,4	,1	1,0
		Residual	-.2	-.3	,6	-.1	
	Estágio 4	Count	0	0	5	0	5
		Expected Count	,8	1,4	2,2	,6	5,0
		Residual	-.8	-1,4	2,8	-.6	
	Estágio 5	Count	0	0	1	3	4
		Expected Count	,6	1,1	1,8	,5	4,0
		Residual	-.6	-1,1	-.8	2,5	
Total	Count	5	9	14	4	32	
	Expected Count	5,0	9,0	14,0	4,0	32,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,098 ^a	12	,007
Likelihood Ratio	24,945	12	,015
Linear-by-Linear Association	11,687	1	,001
N of Valid Cases	32		

a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Bar Chart



Correspondence Table

Maturidade	Nível de Sucesso				Active Margin
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	
Estágio 1	5	8	6	1	20
Estágio 2	0	1	1	0	2
Estágio 3	0	0	1	0	1
Estágio 4	0	0	5	0	5
Estágio 5	0	0	1	3	4
Active Margin	5	9	14	4	32

Row Profiles

Maturidade	Nível de Sucesso				Active Margin
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	
Estágio 1	,250	,400	,300	,050	1,000
Estágio 2	,000	,500	,500	,000	1,000
Estágio 3	,000	,000	1,000	,000	1,000
Estágio 4	,000	,000	1,000	,000	1,000
Estágio 5	,000	,000	,250	,750	1,000
Mass	,156	,281	,438	,125	

Column Profiles

Maturidade	Nível de Sucesso				Mass
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	
Estágio 1	1,000	,889	,429	,250	,625
Estágio 2	,000	,111	,071	,000	,063
Estágio 3	,000	,000	,071	,000	,031
Estágio 4	,000	,000	,357	,000	,156
Estágio 5	,000	,000	,071	,750	,125
Active Margin	1,000	1,000	1,000	1,000	

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value		
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation	
								2	3
1	,723	,522			,616	,616	,178	,068	,013
2	,551	,304			,359	,975	,109		-,122
3	,145	,021			,025	1,000	,120		
Total		,847	27,098	,007 ^a	1,000	1,000			

a. 12 degrees of freedom

Overview Row Points^a

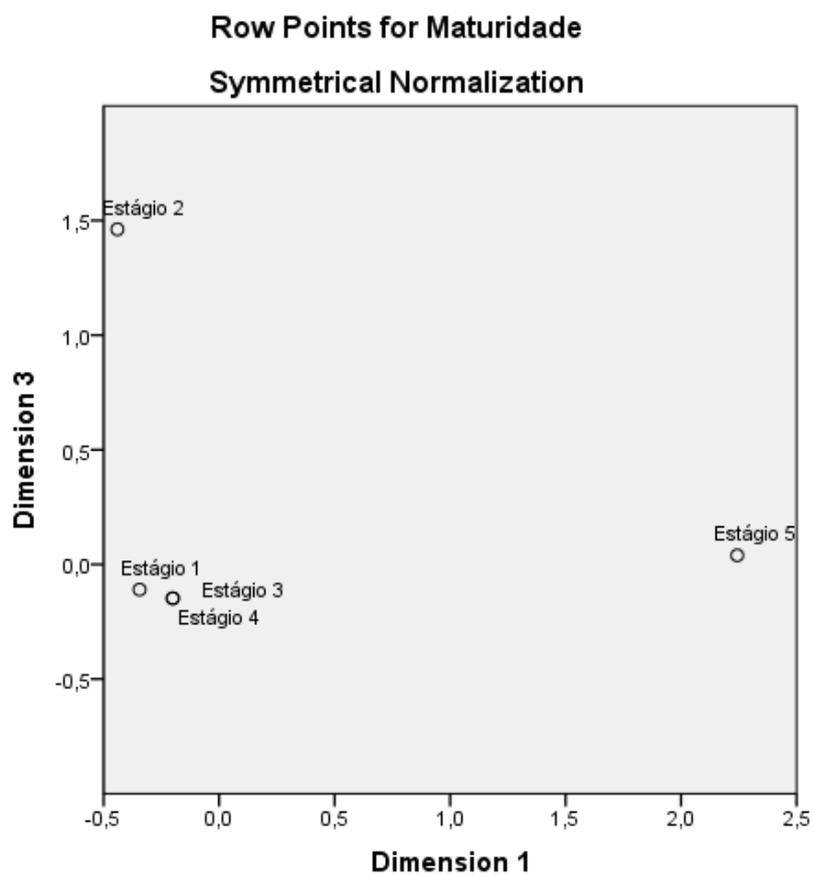
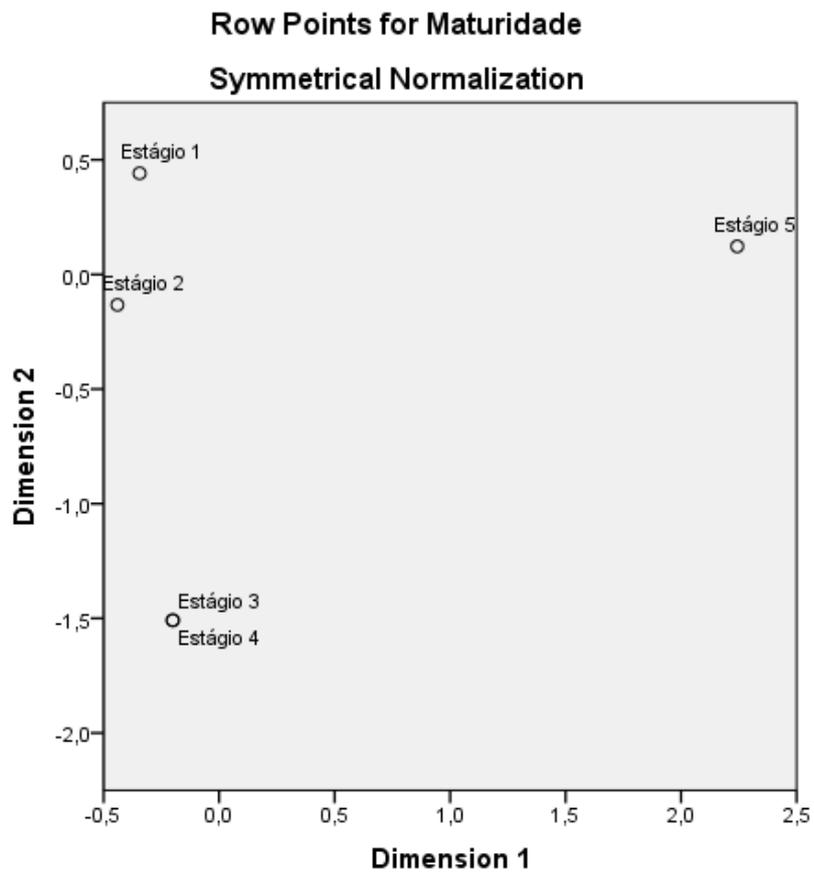
Maturidade	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution						
		1	2	3		Of Point to Inertia of Dimension			Of Dimension to Inertia of Point			
						1	2	3	1	2	3	Total
Estágio 1	,625	-,344	,441	-,110	,122	,102	,221	,052	,440	,551	,009	1,000
Estágio 2	,063	-,440	-,133	1,462	,029	,017	,002	,919	,304	,021	,674	1,000
Estágio 3	,031	-,201	-1,508	-,148	,040	,002	,129	,005	,023	,975	,002	1,000
Estágio 4	,156	-,201	-1,508	-,148	,201	,009	,645	,023	,023	,975	,002	1,000
Estágio 5	,125	2,243	,123	,039	,455	,870	,003	,001	,998	,002	,000	1,000
Active Total	1,000				,847	1,000	1,000	1,000				

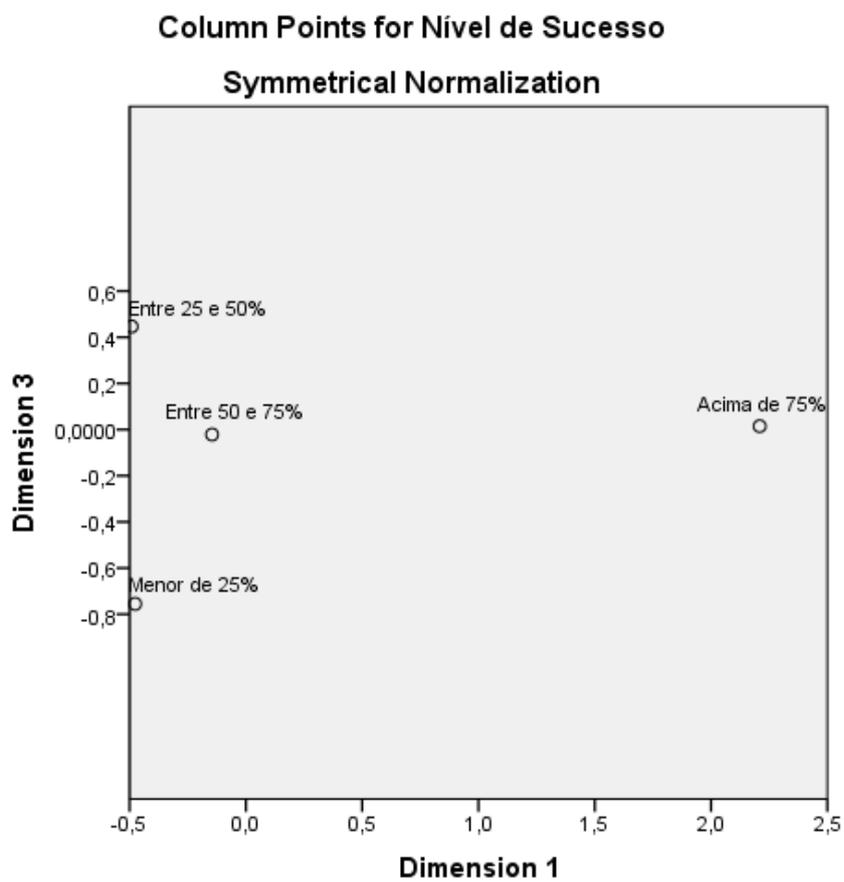
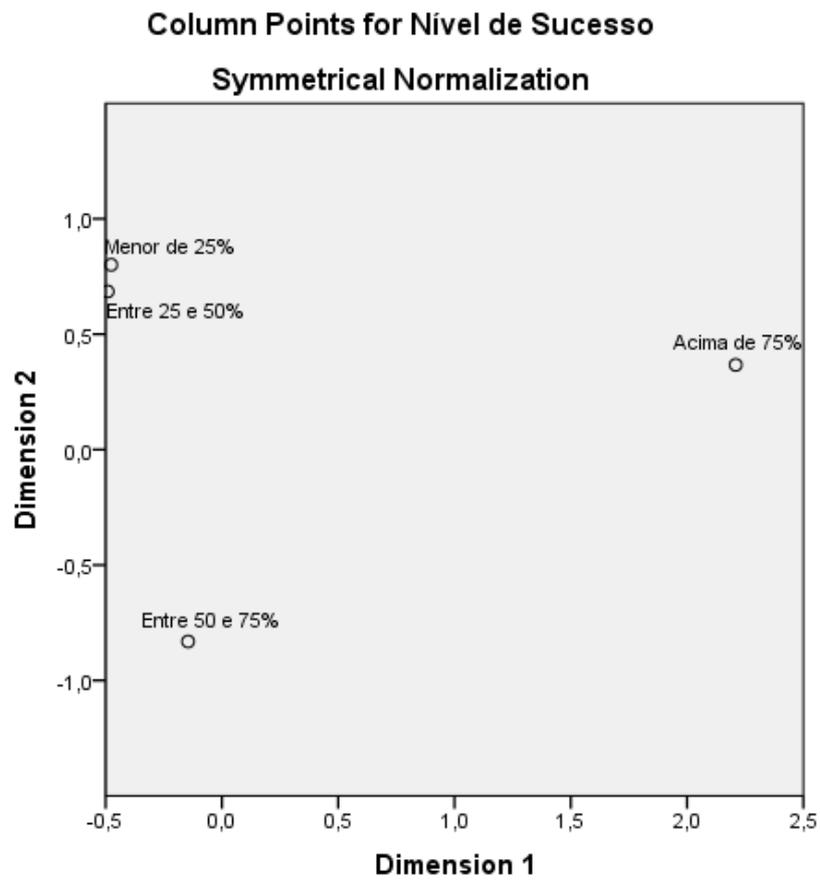
a. Symmetrical normalization

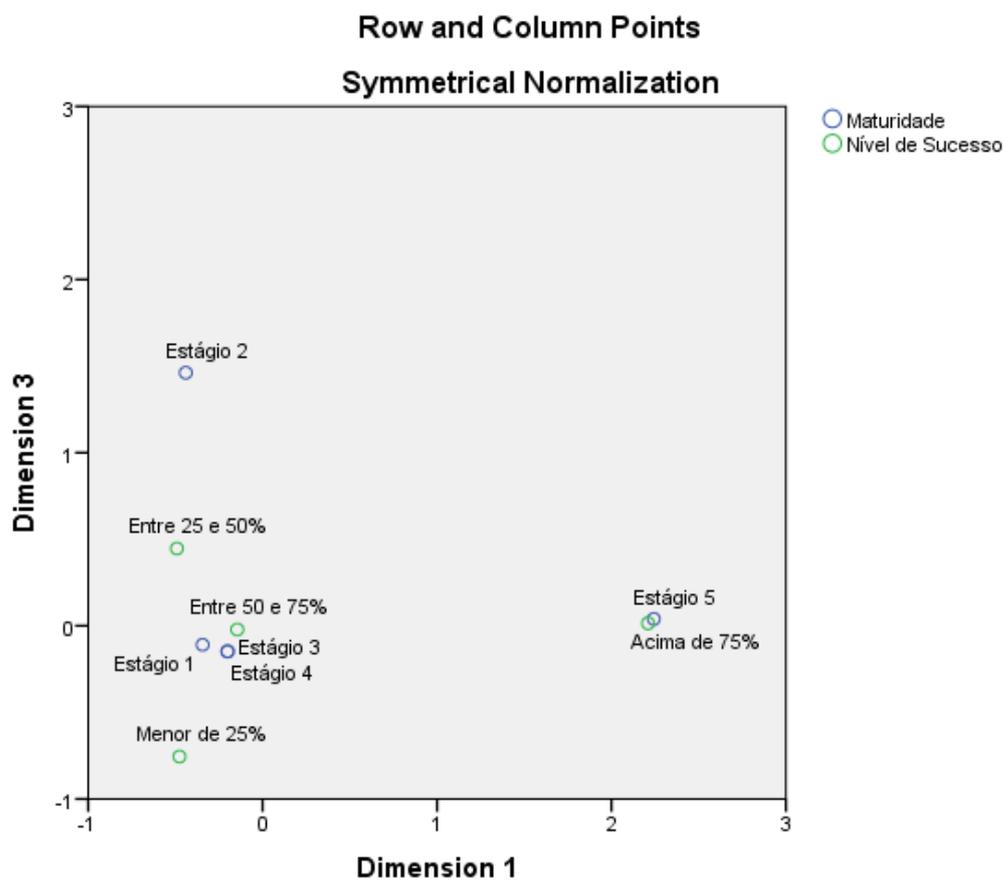
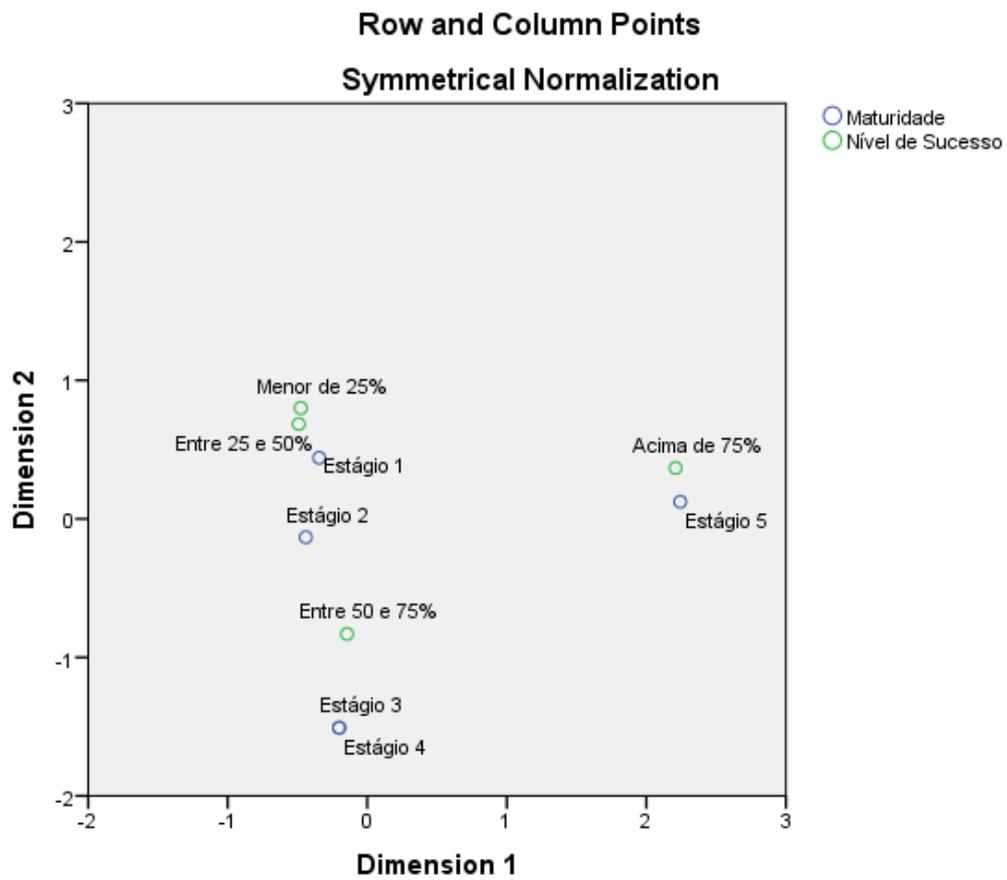
Overview Column Points^a

Nível de Sucesso	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution						
		1	2	3		Of Point to Inertia of Dimension			Of Dimension to Inertia of Point			
						1	2	3	1	2	3	Total
Menor de 25%	,156	-,476	,801	-,755	,094	,049	,182	,613	,273	,589	,138	1,000
Entre 25 e 50%	,281	-,491	,685	,446	,130	,094	,239	,385	,378	,560	,063	1,000
Entre 50 e 75%	,438	-,145	-,831	-,021	,173	,013	,548	,001	,038	,961	,000	1,000
Acima de 75%	,125	2,209	,367	,015	,450	,844	,031	,000	,979	,021	,000	1,000
Active Total	1,000				,847	1,000	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization







APÊNDICE VII – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Estrutura para Gestão * Nível de Sucesso	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Estrutura para Gestão * Nível de Sucesso Crosstabulation

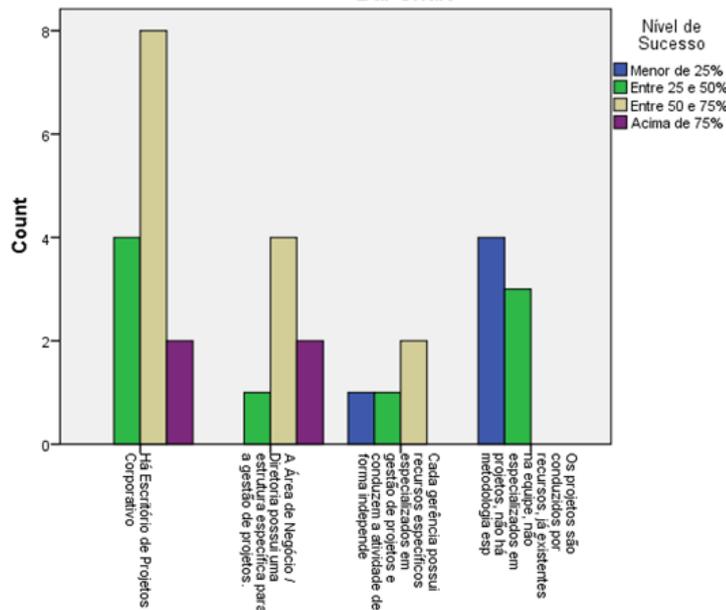
			Nível de Sucesso				Total
			Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	
Estrutura para Gestão	Há Escritório de Projetos Corporativo	Count	0	4	8	2	14
		Expected Count	2,2	3,9	6,1	1,8	14,0
		Residual	-2,2	,1	1,9	,3	
	A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Count	0	1	4	2	7
		Expected Count	1,1	2,0	3,1	,9	7,0
		Residual	-1,1	-1,0	,9	1,1	
	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Count	1	1	2	0	4
		Expected Count	,6	1,1	1,8	,5	4,0
		Residual	,4	-,1	,3	-,5	
	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia esp	Count	4	3	0	0	7
		Expected Count	1,1	2,0	3,1	,9	7,0
		Residual	2,9	1,0	-3,1	-,9	
Total	Count	5	9	14	4	32	
	Expected Count	5,0	9,0	14,0	4,0	32,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,077 ^a	9	,025
Likelihood Ratio	23,161	9	,006
Linear-by-Linear Association	11,708	1	,001
N of Valid Cases	32		

a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Bar Chart



Correspondence Table

Estrutura para Gestão	Nível de Sucesso				
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	Active Margin
Há Escritório de Projetos Corporativo	0	4	8	2	14
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	0	1	4	2	7
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	1	1	2	0	4
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	4	3	0	0	7
Active Margin	5	9	14	4	32

Row Profiles

Estrutura para Gestão	Nível de Sucesso				
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	Active Margin
Há Escritório de Projetos Corporativo	,000	,286	,571	,143	1,000
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,000	,143	,571	,286	1,000
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	,250	,250	,500	,000	1,000
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	,571	,429	,000	,000	1,000
Mass	,156	,281	,438	,125	

Column Profiles

Estrutura para Gestão	Nível de Sucesso				
	Menor de 25%	Entre 25 e 50%	Entre 50 e 75%	Acima de 75%	Mass
Há Escritório de Projetos Corporativo	,000	,444	,571	,500	,438
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,000	,111	,286	,500	,219
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	,200	,111	,143	,000	,125
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	,800	,333	,000	,000	,219
Active Margin	1,000	1,000	1,000	1,000	

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value		
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation	
								2	3
1	,740	,548			,918	,918	,081	,142	-,466
2	,193	,037			,063	,981	,188		-,214
3	,106	,011			,019	1,000	,172		
Total		,596	19,077	,025 ^a	1,000	1,000			

a. 9 degrees of freedom

Overview Row Points^a

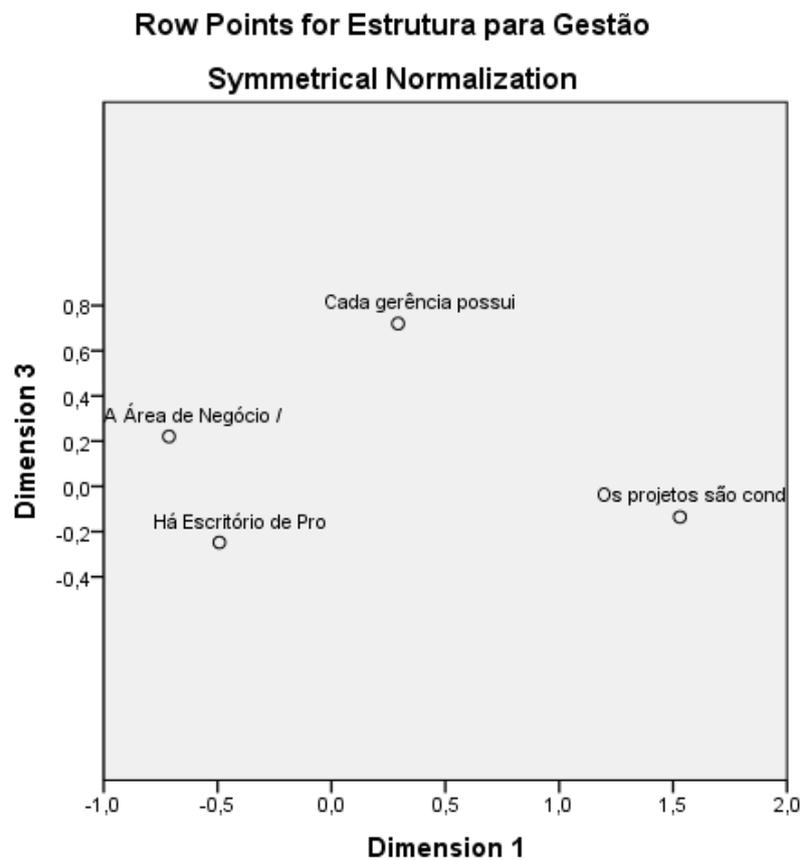
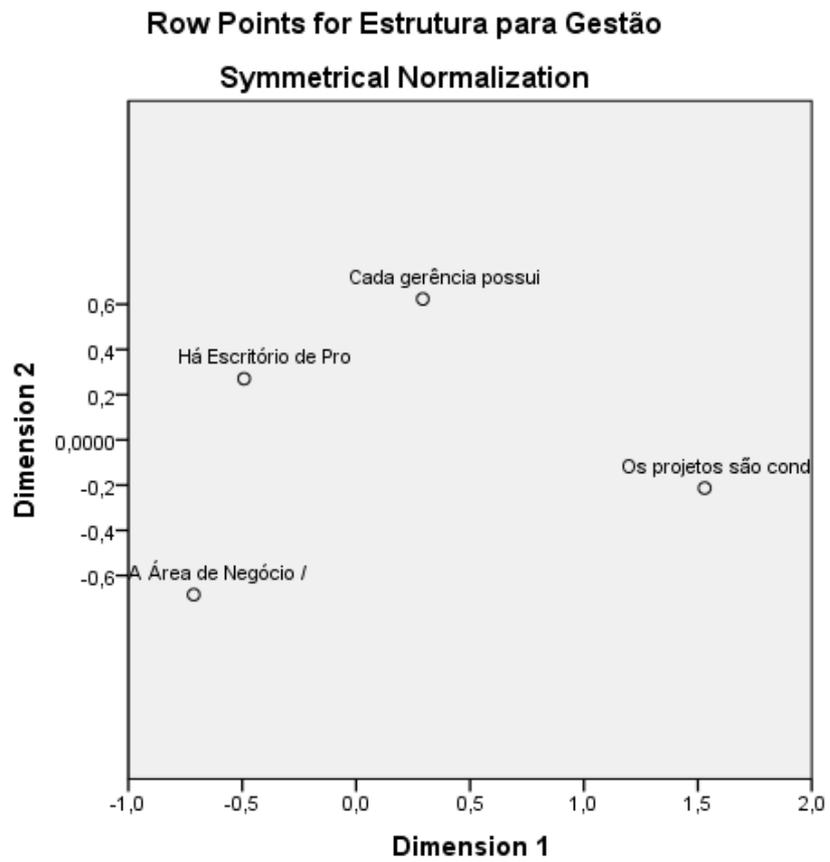
	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution							
		1	2	3		Of Point to Inertia of Dimension			Of Dimension to Inertia of Point			Total	
						1	2	3	1	2	3		
Estrutura para Gestão													
Há Escritório de Projetos Corporativo	,438	-,492	,271	-,248	,087	,143	,166	,253	,896	,071	,033	1,000	
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,219	-,713	-,685	,221	,103	,150	,531	,100	,797	,192	,011	1,000	
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	,125	,293	,624	,720	,024	,014	,252	,609	,327	,388	,285	1,000	
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	,219	1,530	-,213	-,136	,381	,692	,051	,038	,994	,005	,001	1,000	
Active Total	1,000				,596	1,000	1,000	1,000					

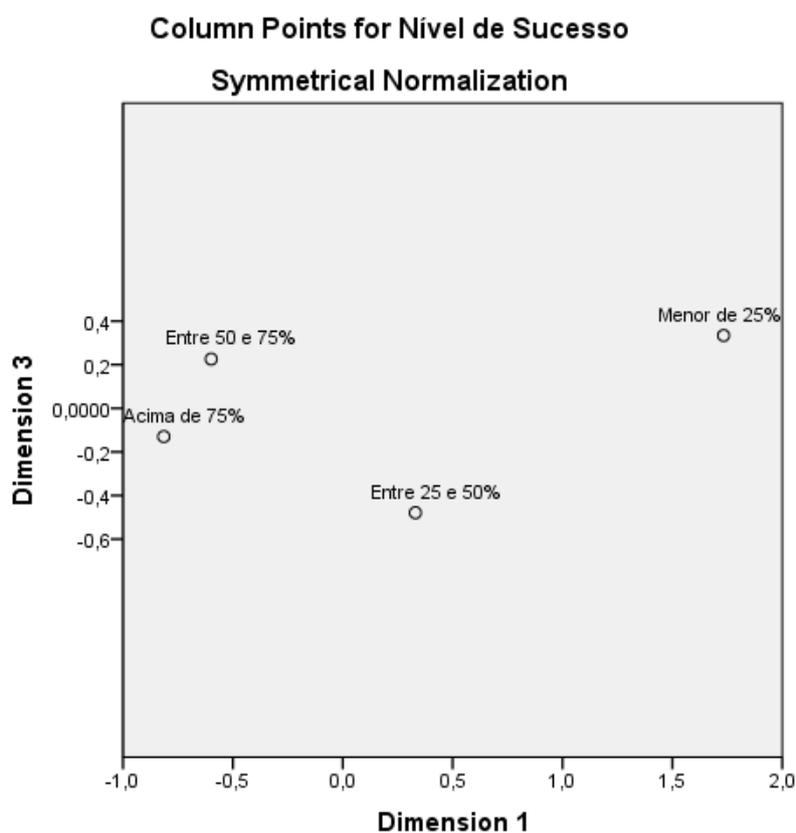
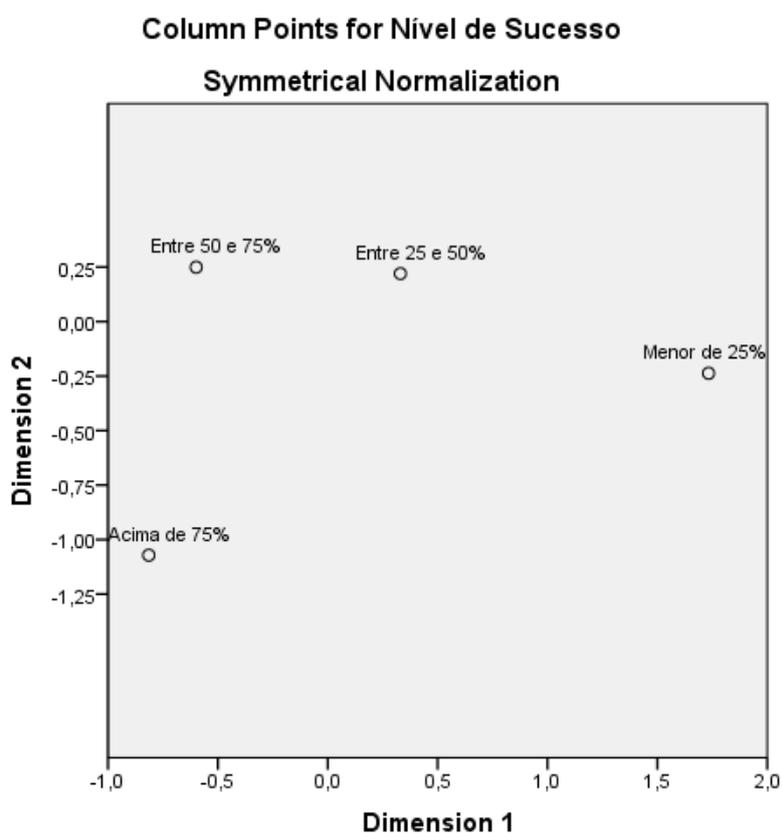
a. Symmetrical normalization

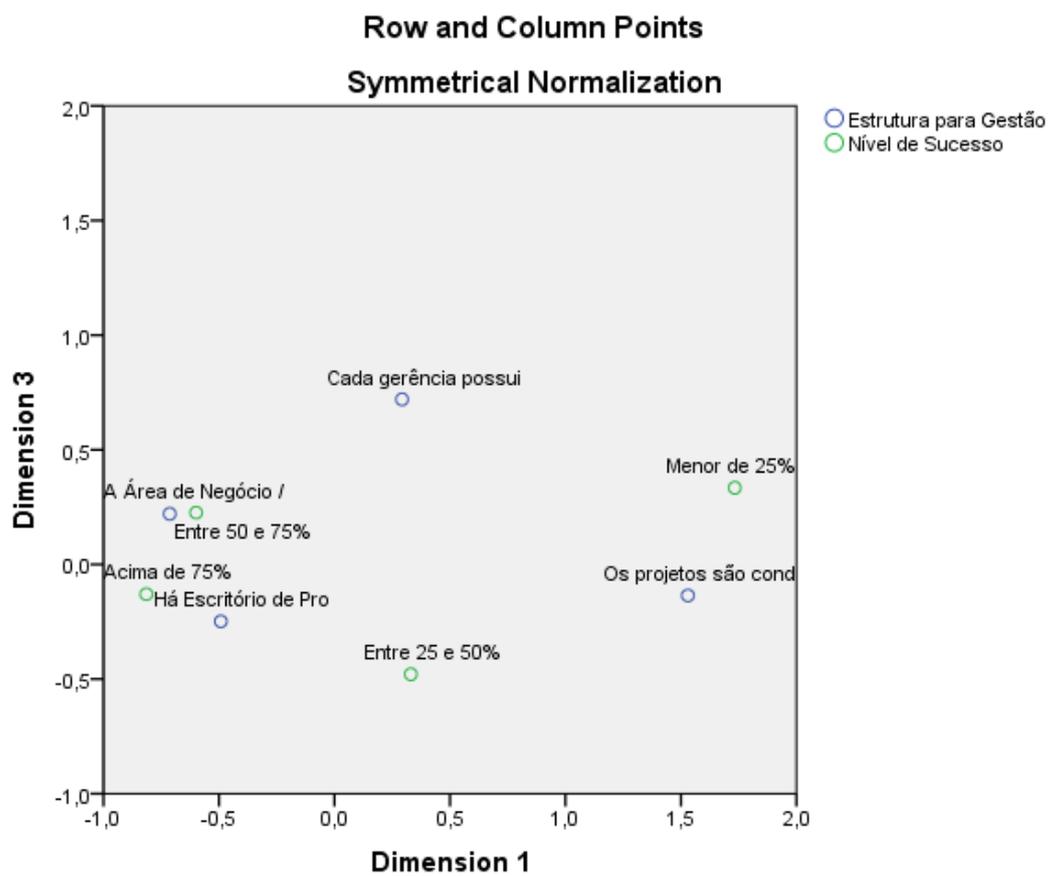
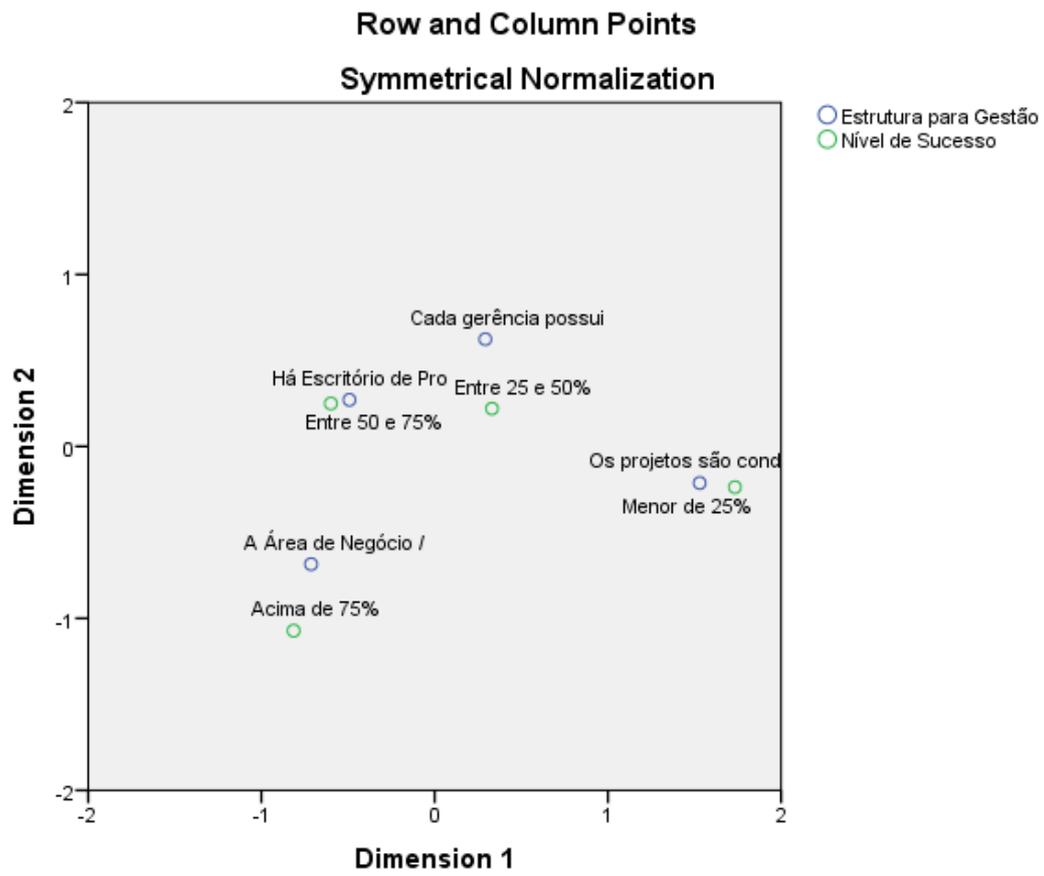
Overview Column Points^a

Nível de Sucesso	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution						
		1	2	3		Of Point to Inertia of Dimension			Of Dimension to Inertia of Point			Total
						1	2	3	1	2	3	
Menor de 25%	,156	1,733	-,237	,334	,351	,634	,045	,164	,990	,005	,005	1,000
Entre 25 e 50%	,281	,331	,220	-,479	,032	,042	,070	,607	,705	,082	,213	1,000
Entre 50 e 75%	,438	-,599	,249	,226	,124	,212	,141	,210	,938	,042	,019	1,000
Acima de 75%	,125	-,814	-,1072	-,130	,089	,112	,743	,020	,687	,310	,003	1,000
Active Total	1,000				,596	1,000	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization







APÊNDICE VIII – TABELAS SPSS: TESTE DE IMPACTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Estrutura para Gestão * Maturidade	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Estrutura para Gestão * Maturidade Crosstabulation

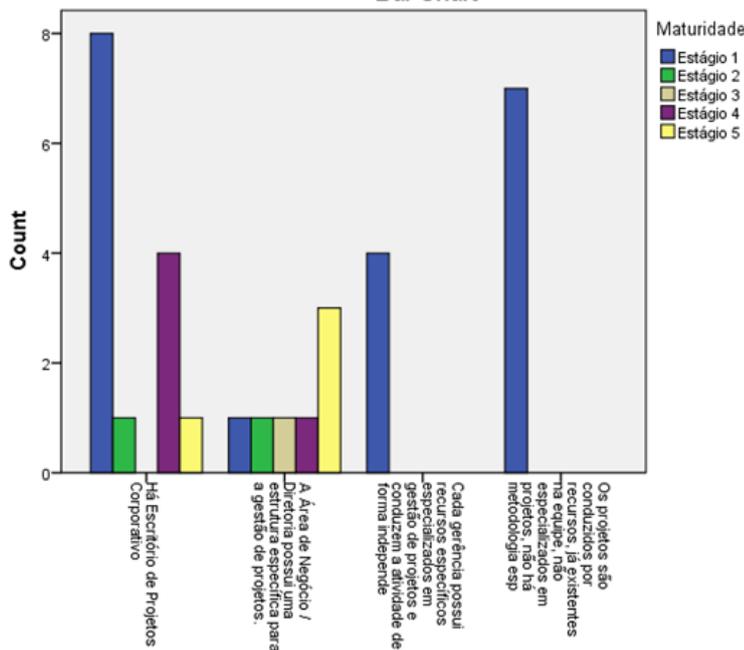
			Maturidade					Total
			Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	
Estrutura para Gestão	Há Escritório de Projetos Corporativo	Count	8	1	0	4	1	14
		Expected Count	8,8	,9	,4	2,2	1,8	14,0
		Residual	-,8	,1	-,4	1,8	-,8	
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica para a gestão de projetos.	Count	Count	1	1	1	1	3	7
		Expected Count	4,4	,4	,2	1,1	,9	7,0
		Residual	-3,4	,6	,8	-,1	2,1	
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Count	Count	4	0	0	0	0	4
		Expected Count	2,5	,3	,1	,6	,5	4,0
		Residual	1,5	-,3	-,1	-,6	-,5	
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia esp	Count	Count	7	0	0	0	0	7
		Expected Count	4,4	,4	,2	1,1	,9	7,0
		Residual	2,6	-,4	-,2	-,1,1	-,9	
Total	Count	20	2	1	5	4	32	
	Expected Count	20,0	2,0	1,0	5,0	4,0	32,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,229 ^a	12	,063
Likelihood Ratio	21,837	12	,039
Linear-by-Linear Association	4,058	1	,044
N of Valid Cases	32		

a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Bar Chart



Correspondence Table

Estrutura para Gestão	Maturidade					
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Active Margin
Há Escritório de Projetos Corporativo	8	1	0	4	1	14
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	1	1	1	1	3	7
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	4	0	0	0	0	4
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	7	0	0	0	0	7
Active Margin	20	2	1	5	4	32

Row Profiles

Estrutura para Gestão	Maturidade					
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Active Margin
Há Escritório de Projetos Corporativo	,571	,071	,000	,286	,071	1,000
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,143	,143	,143	,143	,429	1,000
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	1,000	,000	,000	,000	,000	1,000
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	1,000	,000	,000	,000	,000	1,000
Mass	,625	,063	,031	,156	,125	

Column Profiles

Estrutura para Gestão	Maturidade					
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5	Mass
Há Escritório de Projetos Corporativo	,400	,500	,000	,800	,250	,438
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,050	,500	1,000	,200	,750	,219
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	,200	,000	,000	,000	,000	,125
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	,350	,000	,000	,000	,000	,219
Active Margin	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation
1	,711	,506			,800	,800	,112	,237
2	,356	,127			,200	1,000	,138	
Total		,632	20,229	,063 ^a	1,000	1,000		

a. 12 degrees of freedom

Overview Row Points^a

	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution					
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total	
					1	2	1	2		
Estrutura para Gestão										
Há Escritório de Projetos Corporativo	,438	-,093	,673	,073	,005	,557	,037	,963	1,000	
A Área de Negócio / Diretoria possui uma estrutura específica pa	,219	1,475	-,426	,353	,670	,112	,960	,040	1,000	
Cada gerência possui recursos específicos especializados em gest	,125	-,820	-,585	,075	,118	,120	,797	,203	1,000	
Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe	,219	-,820	-,585	,131	,207	,211	,797	,203	1,000	
Active Total	1,000			,632	1,000	1,000				

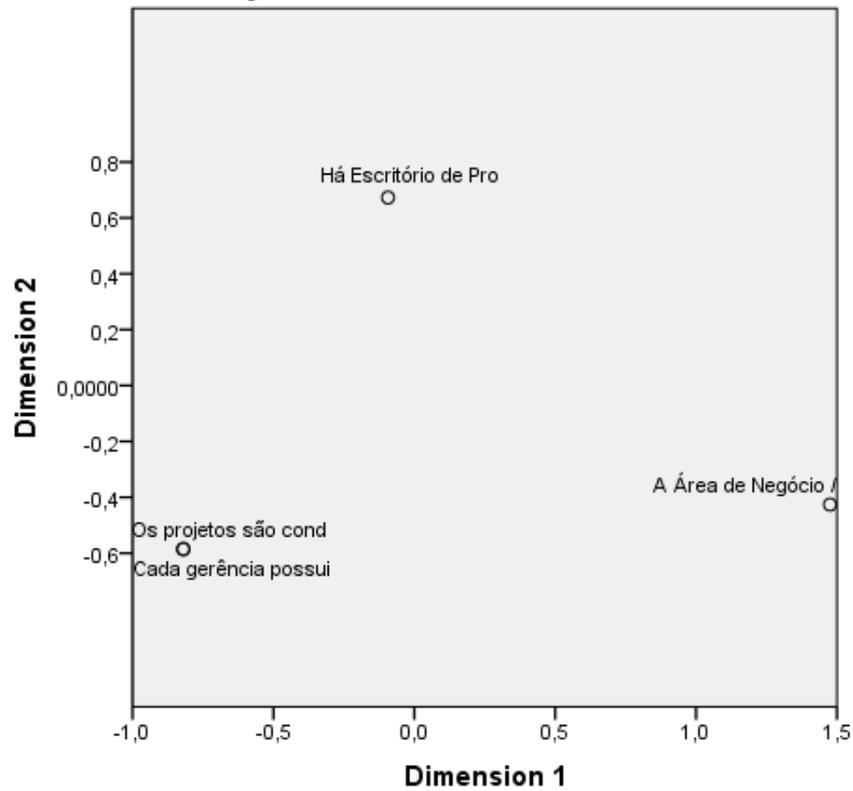
a. Symmetrical normalization

Overview Column Points^a

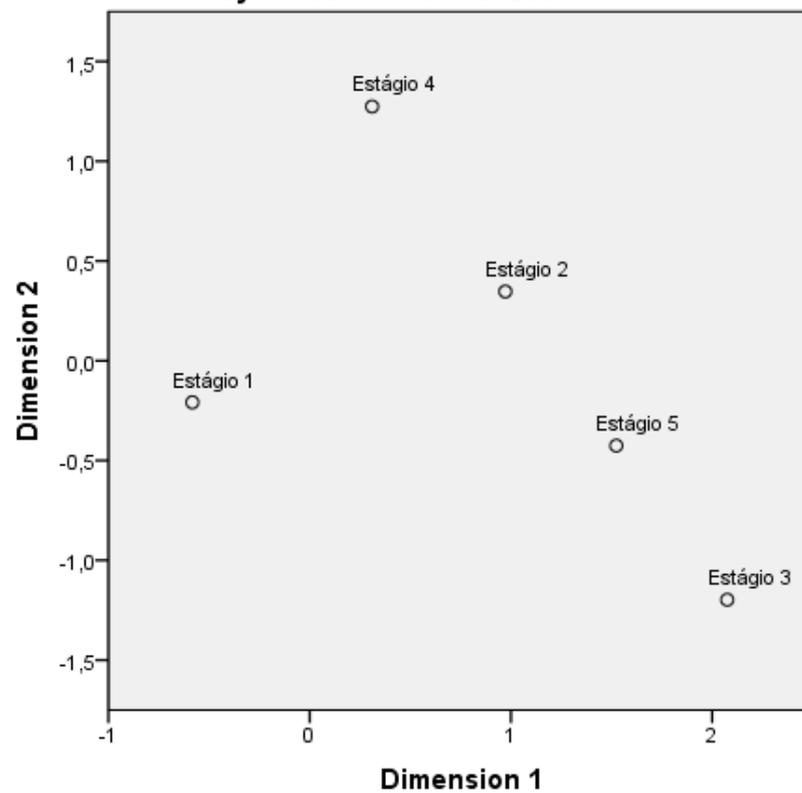
	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Maturidade									
Estágio 1	,625	-,583	-,208	,161	,299	,076	,940	,060	1,000
Estágio 2	,063	,972	,347	,045	,083	,021	,940	,060	1,000
Estágio 3	,031	2,075	-1,198	,112	,189	,126	,857	,143	1,000
Estágio 4	,156	,310	1,274	,101	,021	,713	,106	,894	1,000
Estágio 5	,125	1,523	-,425	,214	,408	,064	,962	,038	1,000
Active Total	1,000			,632	1,000	1,000			

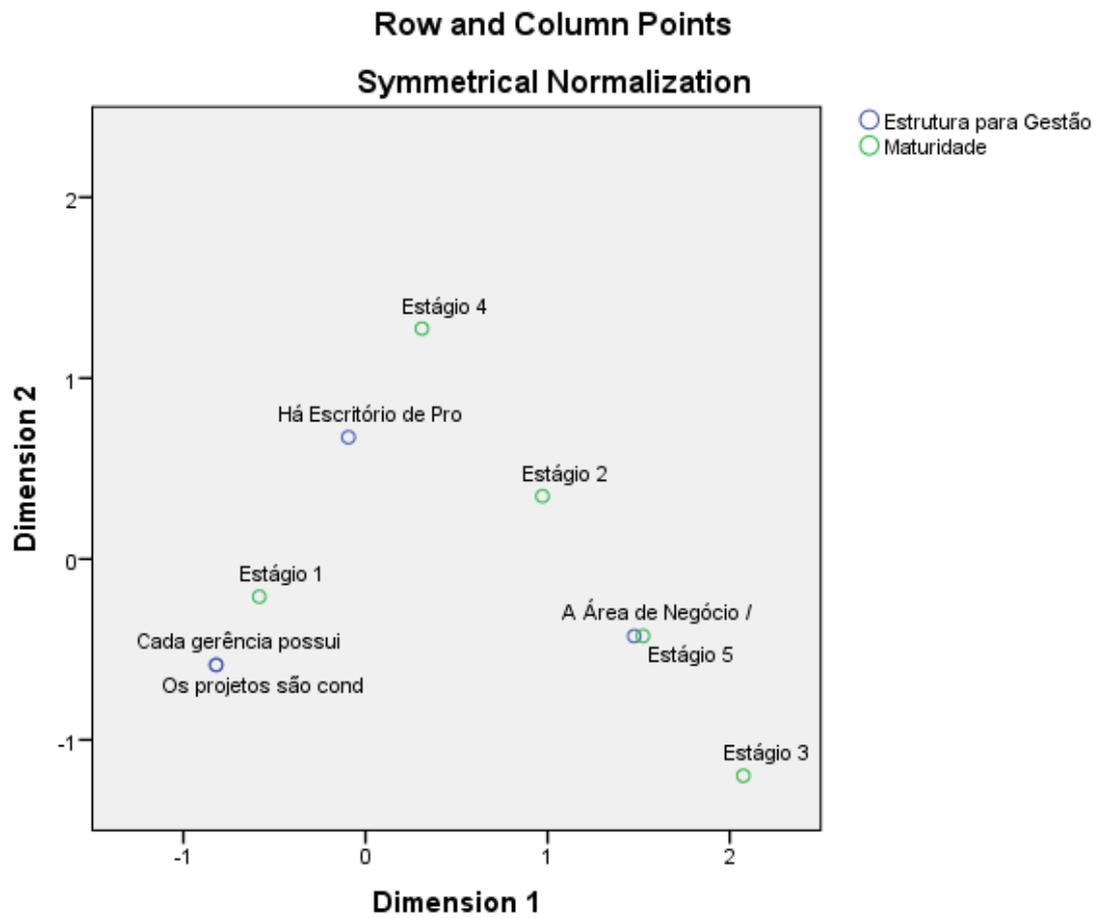
a. Symmetrical normalization

Row Points for Estrutura para Gestão
Symmetrical Normalization



Column Points for Maturidade
Symmetrical Normalization





ANEXOS

ANEXO I – LISTA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA A PESQUISA

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos	
Nome do Banco	Página na Internet
Banco ABC Brasil S.A.	www.abcbrazil.com.br
Banco Alfa S.A.	www.bancoalfa.com.br
Banco BBM S.A.	www.bbmbank.com.br
Banco BGN S.A.	www.bgn.com.br
Banco BM&F de Serviços de Liquidação e Custódia S.A.	www.bnif.com.br
Banco BMG S.A.	www.bancobmg.com.br
Banco BNP Paribas Brasil S.A.	www.bnpparibas.com.br
Banco Bonsucesso S.A.	www.bancobonsucesso.com.br
Banco Bracce S.A.	www.bancobracce.com.br
Banco Bradesco BBI S.A.	Não possui site
Banco Bradesco Cartões S.A.	www.lamex.com.br
Banco Brascam S.A.	www.bancobrascan.com.br
Banco BTG Pactual S.A.	www.pactual.com.br
Banco BVA S.A.	www.bancobva.com.br
Banco Cacique S.A.	www.bancocacique.com.br
Banco Caixa Geral - Brasil S.A.	
Banco Citibank S.A.	www.citibank.com.br
Banco Cooperativo do Brasil S.A. - BANCOOB	www.bancoob.com.br
Banco Cooperativo Sicredi S.A.	www.sicredi.com.br
Banco Credit Agricole Brasil S.A.	www.calvion.com.br
Banco Credit Suisse (Brasil) S.A.	www.csfb.com
Banco Cruzeiro do Sul S.A.	www.bcsul.com.br
Banco da Amazônia S.A.	www.bancoamazonia.com.br
Banco Daycoval S.A.	www.daycoval.com.br
Banco de Lage Landen Brasil S.A.	www.delagelanden.com
Banco de Tokyo-Mitsubisi UFJ Brasil S.A.	www.btm.com.br
Banco do Brasil S.A.	www.bb.com.br
Banco do Estado de Sergipe S.A.	www.banesse.com.br
Banco do Estado do Pará S.A.	www.banparanet.com.br
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	www.banrisul.com.br
Banco do Nordeste do Brasil S.A.	www.banconordeste.gov.br
Banco Fator S.A.	www.bancofator.com.br
Banco Fibra S.A.	www.bancofibra.com.br
Banco Ficsa S.A.	www.ficsa.com.br
Banco Fidis S.A.	www.bancofidis.com.br
Banco Guanabara S.A.	www.bcoogan.com.br
Banco Industrial do Brasil S.A.	www.bancoindustrial.com.br
Banco Industrial e Comercial S.A.	www.bicbanco.com.br
Banco Indusval S.A.	www.indusval.com.br
Banco Itaú BBA S.A.	www.itaubba.com.br
Banco John Deere S.A.	www.johndeere.com.br
Banco Luso Brasileiro S.A.	www.lusobrasileiro.com.br
Banco Mercantil do Brasil S.A.	www.mercantil.com.br
Banco Modal S.A.	www.bancomodal.com.br
Banco Paulista S.A.	www.bancopaulista.com.br
Banco Pine S.A.	www.bancopine.com.br
Banco Prosper S.A.	www.bancoprosper.com.br
Banco Rabobank International Brasil S.A.	www.rabobank.com.br
Banco Rendimento S.A.	www.rendimento.com.br
Banco Rural S.A.	www.rural.com.br
Banco Safra S.A.	www.safra.com.br
Banco Santander (Brasil) S.A.	www.santander.com.br
Banco Société Générale Brasil S.A.	www.sgbrasil.com.br
Banco Sofisa S.A.	www.sofisa.com.br
Banco Standard de Investimentos S.A.	www.standardbank.com
Banco Topázio S.A.	www.bancotopazio.com.br
Banco Triângulo S.A.	www.tribanco.com.br
Banco Volkswagen S.A.	www.bancovw.com.br
Banco Votorantim S.A.	www.bancovotorantim.com.br
Banco VR S.A.	www.vr.com.br
Banco WestLB do Brasil S.A.	www.westlb.com.br
Banco Yamaha Motor S.A.	www.yamaha-motor.com.br
BANESTES S.A. Banco do Estado do Espírito Santo	www.banestes.com.br
BES Investimento do Brasil S.A. - Banco de Investimento	www.besinvestimento.com.br
BPN Brasil Banco Múltiplo S.A.	www.bpnbrasil.com.br
BRB - Banco de Brasília S.A.	www.brbr.com.br
Caixa Econômica Federal	www.caixa.gov.br
Deutsche Bank S.A. - Banco Alemão	www.deutsche-bank.com.br
Goldman Sachs do Brasil Banco Múltiplo S.A.	www.goldmansachs.com
HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo	www.hsbc.com.br
Itaú Unibanco Holding S.A.	www.ita.com.br
JPMorgan Chase Bank	www.jpmorganchase.com
Banco A.J. Renner S.A.	www.bancorenner.com.br
Banco Arbi S.A.	www.arbi.com.br
Banco Azteca do Brasil S.A.	
Banco Capital S.A.	www.bancocapital.com.br
Banco Cédula S.A.	www.bancocedula.com.br
Banco CR2 S.A.	www.bancocr2.com.br
Banco Credibel S.A.	www.credibel.com.br
Banco Gerador S.A.	
Banco Intercep S.A.	www.intercep.com.br
Banco Intermedium S.A.	www.intermedium.com.br
Banco KEB do Brasil S.A.	www.bancokeb.com.br
Banco Máxima S.A.	www.bancomayima.com.br
Banco Maxinvest S.A.	www.bancomaxinvest.com.br
Banco Mercedes-Benz S.A.	
Banco Monco S.A.	www.bancomoneo.com.br
Banco Morada S.A.	www.bancomorada.com.br
Banco Original S.A.	www.bancomatone.com.br
Banco Ourinvest S.A.	www.ourinvest.com.br
Banco Pecúnia S.A.	www.bancopecunia.com.br
Banco Petra S.A.	www.personaltrader.com.br
Banco Porto Seguro S.A.	Não possui site
Banco Potencial S.A.	www.potencial.com.br
Banco PSA Finance Brasil S.A.	Não possui site
Banco Randon S.A.	
Banco Ribeirão Preto S.A.	www.brp.com.br
Banco Semear S.A.	www.bancosemear.com.br
Banco Tricury S.A.	www.tricury.com.br
BMW Financeira	www.bmwfs.com.br
Brickell S.A. Crédito, financiamento e Investimento	
Natixis Brasil S.A. Banco Múltiplo	
NBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo	www.nbcbank.com.br
Omni SA Crédito Financiamento Investimento	www.omni.com.br
Paraná Banco S.A. (ITAU)	www.paranabanco.com.br

ANEXO II – BASE DE DADOS DE RESPOSTAS

Informações de Controle do Site de pesquisa					Percepção sobre sucesso	Estrutura Organizacional		Grau de Concordância sobre as afirmações																						
ID/Quantitativo	ID Colabor	DMB Início	Data Término	Evidência IP	1	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
					Qual é o percentagem dos projetos implantados, que geram resultados alinhados a estratégia da organização e que podem ser considerados projetos de sucesso (ex.: alinhado ao escopo definido e a necessidade da organização, dentro do prazo estimado, dentro do orçamento e com resultados a demandado mensuráveis)?	A Empresa possui um Escritório de Projetos dedicado a fornecer informações sobre todos os projetos da organização?	Como a empresa trata o sucesso dos projetos (O que é o "sim" ou "não" qual das opções melhor se adequa a realidade de gestão de projetos na sua organização)?	Minha empresa reconhece a importância da gestão de projetos. Essa importância é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.	Minha empresa possui um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma de projetos, com base em um sistema de controle financeiro e código de contas contábil. O sistema informa variações com relação aos objetivos planejados.	Minha empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Essas vantagens são reconhecidas em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	Minha empresa (ou Área de Negócio) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	Nome executivos, a alta administração da empresa, apoiam a gestão de projetos, por meio de projetos pessoais ou profissionais em parcerias com a equipe de projetos.	Minha empresa tem compromissos com o planejamento de projetos e isso é refletido nos projetos e orçamento sempre o melhor possível em termos de planejamento.	Nome gerentes de área apoiam o processo de gestão de projetos.	Minha empresa faz o possível para minimizar os "desvios" de escopo em nossos projetos.	Nome gerentes e/ou compromissos não apenas com o planejamento dos projetos, também como o cumprimento dos prazos estabelecidos para o conclusão dos objetivos.	Os executivos (alta administração) da minha empresa tem bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	Minha empresa seleciona os melhores talentos sobre bases de habilidades e competências de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos - SISP).	Nome gerentes de áreas formam times e reuniões sobre gestão de projetos.	Nome executivos comprometem a importância do sucesso dos nossos projetos e atuam como sponsors dos projetos em exceção na organização.	Nome executivos reconhecem e identificam as fontes de riscos de projetos nos setores críticos da nossa organização.	Minha empresa consegue integrar com sucesso os recursos disponíveis para a gestão de projetos.	Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex.: mais do que um ou dois cursos) para os membros da equipe com qualificação dos nossos funcionários em gestão de projetos.	Nome executivos reconhecem o que precisam ser feito para alcançar o maior nível em gestão de projetos.	Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo integral.	Nome executivos estão dispostos a liberar os seus funcionários para trabalharem em gestão de projetos.	Nome executivos têm demonstrado disposição para manterem na maioria das vezes o foco em trabalhar negócios, a fim de obter o maior nível em gestão de projetos.			
1987736396	28556620	09/08/2012	09/08/2012	177.33.133.236	entre 25 e 50%	Sim	Não Aplicável, a resposta para a questão 9 foi "Sim"	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo	Concordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	
1985751220	28556620	09/06/2012	09/06/2012	200.196.153.28	entre 50 e 75%	Não	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividades de forma independente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
1983431779	28556620	09/05/2012	09/05/2012	200.152.225.182	acima de 75%	Sim	Não Aplicável, a resposta para a questão 9 foi "Sim"	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo
1983256218	28556620	09/05/2012	09/05/2012	200.152.225.182	entre 25 e 50%	Não	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo
1983183905	28556620	09/05/2012	09/05/2012	200.195.151.34	entre 25 e 50%	Não	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo Fortemente	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente

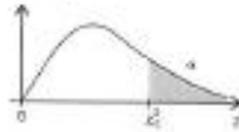
Informações de Controle do Site de pesquisa					Percepção sobre sucesso	Estrutura Organizacional				Grau de Concordância sobre as afirmações																			
ID Questionário	ID Colabor	Data Início	Data Término	Endereço IP	1	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1963957598	28556620	08/27/2012	08/27/2012	199.67.131.152	entre 50 e 75%	Sim	Não Aplicável, a resposta para a questão 9 foi "Sim"	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Discordo	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo		
1963823801	28556620	08/27/2012	08/27/2012	199.67.140.46	Menos de 25%	Não	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Concordo Parcialmente	Discordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	
1963772732	28556620	08/27/2012	08/27/2012	189.16.93.228	entre 25 e 50%	Sim	Não Aplicável, a resposta para a questão 9 foi "Sim"	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente				
1963710921	28556620	08/27/2012	08/27/2012	199.67.140.45	Menos de 25%	Não	Os projetos são conduzidos por recursos, já existentes na equipe, não especializados em projetos, não há metodologia específica aplicada à gestão de projetos	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	
1956460654	28556620	08/21/2012	08/21/2012	200.196.159.29	entre 50 e 75%	Não	Cada gerência possui recursos específicos especializados em gestão de projetos e conduzem a atividade de forma independente	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo	Discordo Parcialmente	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Discordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo		

Informações de Controle do Site de pesquisa					Percepção sobre sucesso				Estrutura Organizacional				Grau de Concordância sobre as afirmações																
ID Questionário	ID Colabor	Data Início	Data Término	Endereço IP	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
					Qual é a porcentagem dos projetos implantados que geram resultados alinhados à estratégia da organização e que podem ser considerados projetos de sucesso (ex.: alinhado ao escopo definido e a necessidade da organização, dentro do prazo estimado, dentro do orçamento disponível e alinhado à demanda do mercado)?	A empresa possui um Escritório de Projetos com a função de coletar e disseminar informações sobre todos os projetos da organização?	Como a empresa trata os projetos, subitens (Questão 9) da "Rede" quando as opções melhor se adequa a cultura de gestão de projetos na sua organização?	Muita empresa reconhece a necessidade de gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.	Muita empresa possui um sistema para gerenciar tudo o quanto o conhecimento da empresa é necessário para o sucesso dos projetos financeiros e outros de caráter contábil. O sistema informa variações com relação aos objetivos planejados.	Muita empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Essas vantagens são reconhecidas em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	Muita empresa (ou Área de Negócio) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	Nosso executivo, a alta administração da empresa, apoia a gestão de projetos, por meio de recursos financeiros necessários em termos de pessoal, infraestrutura e ferramentas para a realização da equipe de projetos.	Muita empresa tem compromissos com o sucesso dos projetos e buscando sempre o melhor possível em termos de planejamento.	Nosso gerente de área apoia o processo de gestão de projetos.	Muita empresa faz o possível para minimizar os "burocracia" de escopo em nossos projetos.	Nosso gerente de área compreende não apenas o escopo dos projetos, mas também como o cumprimento das razões estabelecidas para a conclusão dos projetos.	Os executivos (alta administração) da minha empresa têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	Muita empresa subestima em seu nível de conhecimento a importância de sistemas de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos - SIGP).	Nosso gerente de área tem treinamento e habilidades sobre gestão de projetos.	Nosso executivo reconhece a importância de sistemas de controle de projetos em apoiar como promotor dos projetos em escopo, na organização.	Nosso executivo reconhece a importância de sistemas de controle de projetos em apoiar como promotor dos projetos em escopo, na organização.	Muita empresa consegue integrar com sucesso o sistema de gerenciamento para a gestão de projetos.	Muita empresa desenvolve um currículo de gestão de projetos (ex.: meio do que tem os melhores resultados) para garantir as qualificações dos novos funcionários em gestão de projetos.	Nosso executivo reconhece o que precisa ser feito para alcançar resultados em gestão de projetos.	Muita empresa considera o bom a gestão de projetos como profeta, e não apenas como tarefa de tempo integral.	Nosso executivo está disposto a liberar os seus funcionários para desempenhar um gestão de projetos.	Nosso executivo tem desenvolvido disposição para mudar na maneira tradicional de controlar projetos, a fim de atingir a maioridade em gestão de projetos.		
1956346912	28556620	08/21/2012	08/21/2012	187.110.227.100	acima de 75%	Não	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
1954757794	28556620	08/20/2012	08/20/2012	177.191.170.26	Menos de 25%	Não	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo
1972715074	28556620	08/30/2012	08/30/2012	189.68.176.178	entre 25 e 50%	Não	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	
1971745222	28556620	08/29/2012	08/29/2012	189.68.176.178	entre 25 e 50%	Não	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	
1954993347	28556620	08/20/2012	08/20/2012	189.68.176.178	entre 50 e 75%	Não	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo
1964353701	28556620	08/29/2012	08/29/2012	189.1693.228	entre 50 e 75%	Sim	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente

Informações de Controle do Site de pesquisa					Percepção sobre sucesso		Estrutura Organizacional		Grau de Concordância sobre as afirmações																		
ID Questionário	ID Colabor	Data Início	Data Término	Endereço IP	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
					Qual é a porcentagem dos projetos implantados que geram resultados alinhados à estratégia da organização e que podem ser considerados projetos de sucesso (ex.: alinhado ao caso-padrão, definido e a necessidade da organização, dentro do prazo estimado, dentro do orçamento e com o usuário atendido a demanda solicitada)?	A Empresa possui um Escritório de Projetos com o objetivo de acompanhar e fornecer informações sobre todos os projetos da organização?	Como a empresa trata a gestão, o melhor (Questão 9) para "sim", qual das opções melhor se adequa a cultura de gestão de projetos na sua organização?	Muita empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Étna necessidade é reconhecida em todos os níveis da organização, incluindo a alta administração.	Muita empresa possui um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma de projetos, permitindo a alocação adequada de recursos financeiros e códigos de custos contábeis. O sistema informa variações com relação aos objetivos planejados.	Muita empresa reconhece as vantagens que podem ser alcançadas por meio da implantação da gestão de projetos. Essas benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.	Muita empresa (ou Área de Negócios) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	Menos executivos, a alta administração da empresa, apoiam a gestão de projetos, por meio de reuniões e ações planejadas, com ênfase na análise da equipe de projetos.	Muita empresa tem compromisso com o planejamento de projetos e buscando sempre o melhor possível em termos de planejamento.	Menos gerentes de área apoiam o processo de gestão de projetos.	Muita empresa faz o possível para minimizar os "barrões" de acesso em acesso projetos.	Menos gerentes estão comprometidos não apenas com a implementação dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	Os executivos (alta administração) da minha empresa têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	Muita empresa subestima os riscos em seus projetos ao utilizar o sistema de controle de projetos (ex.: Sistema Integrado de Gestão de Projetos - SIGP).	Menos gerentes de áreas foram treinados e informados sobre gestão de projetos.	Menos executivos participam na implementação dos projetos, apenas os projetos e alguns como patrocinadores de projetos em exceção, na organização.	Menos executivos reconhecem e utilizam o conhecimento de gestão de projetos para evitar desperdício na organização.	Muita empresa conseguiu integrar com sucesso a gestão de projetos em seu programa para a gestão de projetos.	Muita empresa desenvolve um currículo de gestão de projetos (ex.: meio do que um ou dois cursos de gestão de projetos para garantir as qualificações dos novos funcionários em gestão de projetos.	Menos executivos reconhecem o que precisam ser feito para alcançar resultados em gestão de projetos.	Muita empresa considera o tempo integral de projetos como profícuo, e usa apenas como benefício de tempo integral.	Menos gerentes reconhecem e utilizam os benefícios para implementar um gestão de projetos.	Menos executivos têm desenvolvido dispendido para melhorar a maneira tradicional de controlar projetos, a fim de atingir a finalidade em gestão de projetos.
1985829049	28556620	09/07/2012	09/07/2012	200.152.225.182	Menos de 25%	Não	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Discordo	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo	
1985841450	28556620	09/07/2012	09/07/2012	189.68.176.178	entre 25 e 50%	Sim	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo
1990055837	28556620	09/10/2012	09/10/2012	189.16.93.228	entre 50 e 75%	Sim	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente
1987803723	28556620	09/08/2012	09/08/2012	189.68.176.178	Menos de 25%	Não	Concordo Parcialmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo
1954871536	28556620	08/20/2012	08/20/2012	200.195.151.34	entre 50 e 75%	Sim	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Fortemente	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	

ANEXO III – TABELA PARA O TESTE DE QUI-QUADRADO

Tabela C Distribuição Qui-quadrado
 $P(\chi_{\alpha}^2 \text{ com } \nu \text{ graus de liberdade} > \chi_r^2) = \alpha$



Valores críticos (unilaterais à direita) da distribuição Qui-Quadrado

Graus de liberdade ν	0,99	0,975	0,95	0,9	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	0,000	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,832	15,086	16,750
6	0,872	1,217	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,647	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,571	4,404	5,226	6,308	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	4,107	5,009	5,892	7,041	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,318
15	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	6,408	7,564	8,672	10,085	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718
18	7,015	8,231	9,390	10,865	25,989	28,869	31,526	34,805	37,156
19	7,633	8,907	10,117	11,651	27,204	30,144	32,852	36,191	38,582
20	8,260	9,591	10,851	12,443	28,412	31,410	34,170	37,566	39,997
21	8,897	10,283	11,591	13,240	29,615	32,671	35,479	38,932	41,401
22	9,542	10,982	12,338	14,041	30,813	33,924	36,781	40,289	42,796
23	10,196	11,689	13,091	14,848	32,007	35,172	38,076	41,638	44,181
24	10,856	12,401	13,848	15,659	33,196	36,415	39,364	42,980	45,558
25	11,524	13,120	14,611	16,473	34,382	37,652	40,646	44,314	46,928
26	12,198	13,844	15,379	17,292	35,563	38,885	41,923	45,642	48,290
27	12,878	14,573	16,151	18,114	36,741	40,113	43,195	46,953	49,645
28	13,565	15,308	16,928	18,939	37,916	41,337	44,461	48,276	50,994
29	14,256	16,047	17,708	19,768	39,087	42,557	45,722	49,588	52,335
30	14,953	16,791	18,493	20,599	40,256	43,773	46,979	50,892	53,672
31	15,655	17,539	19,281	21,434	41,422	44,985	48,232	52,191	55,002
32	16,362	18,291	20,072	22,271	42,585	46,194	49,480	53,486	56,328
33	17,073	19,047	20,867	23,110	43,745	47,400	50,725	54,775	57,648
34	17,789	19,806	21,664	23,952	44,903	48,602	51,966	56,061	58,964
35	18,509	20,569	22,465	24,797	46,059	49,802	53,203	57,342	60,275
36	19,233	21,336	23,269	25,643	47,212	50,998	54,437	58,619	61,581
37	19,960	22,106	24,075	26,492	48,363	52,192	55,668	59,893	62,883
38	20,691	22,878	24,884	27,343	49,513	53,384	56,895	61,162	64,181
39	21,426	23,654	25,695	28,196	50,660	54,572	58,120	62,428	65,475
40	22,164	24,433	26,509	29,051	51,805	55,758	59,342	63,691	66,766
41	22,906	25,215	27,326	29,907	52,949	56,942	60,561	64,950	68,053
42	23,650	25,999	28,144	30,765	54,090	58,124	61,777	66,206	69,336
43	24,398	26,785	28,963	31,625	55,230	59,304	62,990	67,459	70,616
44	25,148	27,575	29,787	32,487	56,369	60,481	64,201	68,710	71,892
45	25,901	28,366	30,612	33,350	57,508	61,656	65,410	69,957	73,166
46	26,657	29,160	31,439	34,215	58,641	62,830	66,616	71,201	74,437
47	27,416	29,956	32,268	35,081	59,774	64,001	67,821	72,443	75,704
48	28,177	30,754	33,098	35,949	60,907	65,171	69,023	73,683	76,969
49	28,941	31,555	33,930	36,818	62,038	66,339	70,222	74,919	78,231
50	29,707	32,357	34,764	37,689	63,167	67,505	71,420	76,154	79,490