

Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

Francisco Almeida de Barros Junior

Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos aplicados à geração de conhecimento científico e tecnológico em saúde – o caso Ictt

Rio de Janeiro

2019

Francisco Almeida de Barros Junior

Análise do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos aplicados à geração de conhecimento científico e tecnológico em saúde – o caso Icict

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Gestão em Saúde.

Orientador (a): Dr. José M.S. V. Maldonado

Co-Orientador (a): Dra. Priscila Ferraz Soares

Rio de Janeiro

2019

Catálogo na fonte
Fundação Oswaldo Cruz
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
Biblioteca de Saúde Pública

B277a Barros Junior, Francisco Almeida de.
Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos aplicados à geração de conhecimento científico e tecnológico em saúde – o caso Icict / Francisco Almeida de Barros Junior. -- 2019
132 f. : il. color. ; graf. ; tab.

Orientador: José M.S. V. Maldonado
Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2019.

1. Administração Pública. 2. Projetos. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Maturidades em Gerenciamento de Projetos. 5. Modelo Prado-MMGP.

CDD – 23.ed. – 658.404

Francisco Almeida de Barros Junior

Análise do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos aplicados à geração de conhecimento científico e tecnológico em saúde – o caso Icict

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública.

Aprovada em: 26 de fevereiro de 2019

Banca Examinadora

Dr. Jacques Sochaczewski
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT)
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Dra. Sheyla Maria Lemos Lima
Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Dra. Priscila Ferraz Soares
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Dr. José M.S. V. Maldonado
Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Rio de Janeiro

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça concedida em cada dia de vida, de luta e de superação – nenhum esforço seria suficiente se as mãos do Eterno não estivessem sobre mim em proteção.

Agradeço à minha família, que como sempre foi minha base, minha sustentação e motivação. Meus filhos, meus amores, Victor Gabriel e Gabriela, que amorosamente compreenderam cada momento meu ausente, inquieto e impaciente, conscientes da questão.

Minha esposa Adriana Passoni Cardoso, por quem tenho amor infindo e indescritível admiração, sua cumplicidade e abnegação me mostraram a todo instante que meu sucesso sempre depende de um toque de suas mãos.

Agradeço aos diretores e amigos das unidades onde trabalhei, pela confiança e apoio em minha formação.

Aos amigos da minha turma, mais que gratidão: amizade, cumplicidade, companheirismo e admiração. Mulheres guerreiras, homens decididos, um misto de força, delicadeza, riso, choro, alegria e tristezas, perdas e comemoração. Quão intensa ligação!

Aos professores e orientadores que cumpriram sua missão. Muito mais que ensinar, influenciaram e transformaram, sendo cada um uma inspiração.

A todos não citados, mas participantes dessa vitória, agradeço imensamente por serem atores nessa história.

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde – ICICT. Como unidade integrante da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, o Icict se caracteriza como uma instituição de pesquisa estratégica, que tem como missão a participação na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas no desenvolvimento de estratégias e na execução de ações de informação e comunicação no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde. Para este fim, os projetos desenvolvidos no Icict são de extrema relevância para essa área e para atender às demandas impostas por necessidades sociais e questões relacionadas à sustentabilidade do SUS. Tais desafios reforçam a necessidade de melhores práticas de gestão que associem a eficiência e a eficácia no uso dos recursos públicos utilizados na definição, implementação e efetividade das políticas públicas em saúde. Dessa forma, mensurar e analisar o atual nível de maturidade com que o Icict gerencia seus projetos se mostrou um fator crítico, estratégico e preliminar na construção de uma proposta de melhoria em busca de maturidade e excelência na gestão. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa característica de um estudo de caso, com objetivo exploratório, de natureza aplicada e com abordagem do problema de forma predominantemente qualitativa. Considerando a maturidade em gerenciamento de projetos como tema central, são apresentados os principais modelos de maturidade para gerenciamento de projetos utilizados nas organizações e aprofundado o estudo no Modelo Prado-MMGP. Com uma carteira de projetos característicos de financiamentos externos, por meio de Termos de Execução Descentralizada – TED, o Icict, por intermédio da análise referenciada em sua Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico (VDPEDT), demonstrou uma maturidade classificada como “muito baixa” (1,2). No tocante à aderência às dimensões do modelo o Icict encontra-se em um estágio inicial, ou embrionário de desenvolvimento. Quando comparado às instituições similares, ou seja, àquelas integrantes do Governo Federal, os resultados apresentaram-se abaixo da média atual. Contudo, a partir da avaliação da maturidade tornou-se possível a proposição de um plano de melhorias na busca de melhores práticas e de níveis mais elevados de maturidade institucional.

Palavras chave: Administração Pública; Saúde Pública; Projetos; Gerenciamento de Projetos; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Prado-MMGP.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the Institute of Scientific and Technological Communication and Information in Health- Ict, regarding its level of maturity in project management. Belonging to the Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, Ict is a strategic research institution whose mission is to participate in the formulation, implementation and evaluation of public policies, in the development of strategies and in the execution of information and communication actions in the field. science, technology and innovation in health. With that purpose, the projects developed at Ict are of extreme relevance for this area and to respond to the demands imposed by social needs and issues related to SUS sustainability. These challenges reinforce the need for better management practices that associate efficiency and effectiveness in the use of public resources applied to the definition, implementation and effectiveness of public health policies. Then, measuring and analyzing the current level of maturity that Ict manages its projects has proved to be a critical, strategic and preliminary factor in the construction of a proposal for improvement in search of maturity and excellence in management. Methodologically, this is a characteristic research of a case study, with an exploratory objective, of an applied nature and with a predominantly qualitative approach to the problem. Maturity in project management is the central theme in this research. However, the main project management maturity models used in organizations are presented, as well as a more detailed study of the Prado-MMGP Model. With a portfolio of projects characterized by external financing, through the Decentralized Execution Terms (TED), the Ict, through the analysis referenced in its Vice-Direction of Research, Education and Technological Development (VDPEDT), demonstrated a maturity classified as " very low "(1,2). Regarding the adherence to the dimensions of the model the Ict is in an initial stage, or embryonic of development.

When compared to similar institutions such as members of the Federal Government, the results were below the current average. However, from the perception of maturity, it was possible to propose a plan of improvements in the search for best practices and higher levels of institutional maturity.

Keywords: Public Administration; Public Health; Projects; Project Management; Maturity in Project Management; Model Prado-MMGP.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Interações de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos	27
Figura 2. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos	30
Figura 3. Interação dos Grupos de Processos	34
Figura 4. Elementos do Modelo OPM3	50
Figura 5. Níveis de Maturidade do Modelo PMMM	52
Figura 6. Os Cinco Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP	54
Figura 7. Dimensões do Modelo de Maturidade Prado-MMGP	56
Figura 8. Opções para o Crescimento Estruturado	59
Figura 9. Método de Trabalho	66
Figura 10. Laboratórios vinculados à VDPEDT	73
Figura 11. Avaliação Final da Maturidade - Icict 2018	90
Figura 12. Aderência do Icict às Dimensões do Modelo Prado-MMGP	93
Figura 13. Agrupamento dos percentuais de Aderência às Dimensões	94
Figura 14. Resultado da Pesquisa de Maturidade em GP 2017 - Governo	101
Figura 15. Comparativo AFM Real x AFM Simulada	107
Figura 16. Comparativo Aderência às Dimensões: Real x Simulada	107
Quadro 1. Principais Associações de Gerenciamento de Projetos	33
Quadro 2. Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso em Gerenciamento de Projetos	43
Quadro 3. Tipos de Estruturas de EGP	45
Quadro 4. Fases do Ciclo de Vida da Gestão de Projetos	46
Quadro 5. Características dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP	55
Quadro 6. Projetos Financiados por TED vigentes na VDPEDT em 2017	72
Quadro 7. Financiadores de Projetos por TED no Icict	78
Quadro 8. Prazos de Execução dos Projetos vigentes em 2017.	85
Quadro 9. Propostas de Melhorias com base em Simulação de Cenário	106
Gráfico 1. Comparativo dos Financiadores de Projetos no Icict	79
Gráfico 2. Recursos Financeiros alocados aos Projetos vigentes em 2017	80
Gráfico 3. Comparativo: Recursos LOA x Recursos TED	81
Gráfico 4. Quantitativo de Projetos e Recursos Financeiros por Laboratório	82

Gráfico 5. Comparativo de Projetos por Áreas Temáticas	83
Gráfico 6. Comparativo dos Valores da Pesquisa de Maturidade 2017.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Respostas Consolidadas do Questionário Prado-MMGP	89
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AFM	Avaliação Final da Maturidade
AIPM	<i>Australian Institute of Project Management</i>
ANA	Agência Nacional de Águas
APM	<i>Association for Project Management</i>
BVS	Biblioteca Virtual de Saúde
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ESI	<i>International's Project Framework</i>
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FIOTEC	Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde
FNS	Fundo Nacional de Saúde
ICICT	Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
IJPM	<i>International Journal of Project Management</i>
IMSI	<i>Integrated Management Systems Incorporated</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JPMF	<i>Japan Project Management Forum</i>
KPMMM	<i>Kerzner Project Management Maturity Model</i>
LAB	Laboratório
LACES	Laboratório de Comunicação em Saúde
LICTS	Laboratório de Informação Científica e Tecnológica em Saúde
LIS	Laboratório de Informação em Saúde
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
OGC	<i>Open Geospatial Consortium</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
P3M3	<i>Portfolio Management Maturity Model</i>

PM2	<i>Project Management Process Maturity</i>
PM3	<i>Project Management Maturity Model</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Officer</i>
PRINCE 2	<i>Projects in controlled Enviroments</i>
PROQUALIS	Centro Colaborador para Qualidade e Segurança do Paciente
RBLH	Rede de Bancos de Leite Humano
ReBEC	Registro Brasileiro de Ensaio Clínicos
SENAD	Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas
SUS	Sistema Único de Saúde
TED	Termo de Execução Descentralizada
TI	Tecnologia da Informação
VDPEDT	Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Definição do Problema de Pesquisa	16
1.2. Justificativa	17
1.2.1. Justificativa Acadêmica	17
1.2.2. Justificativa Prática.....	20
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo geral	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4. Resultados esperados	22
1.5. Estrutura do trabalho	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. Conceito de Projeto	24
2.2. Gerenciamento de Projetos	28
2.3. Modelos de Gerenciamento de Projetos.....	32
2.4. Governança, Alinhamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos.....	35
2.5. Sucesso e Fracasso no Gerenciamento de Projetos.....	38
2.6. Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP	43
2.7. Maturidade em Gerenciamento de Projetos	45
2.8. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	47
2.8.1. O Modelo OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model	49
2.8.2. O Modelo KPMMM - Kerzner Project Management Maturity Model	51
2.8.3. Modelo Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	53
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.1. Quanto à natureza.....	62
3.2. Quanto à forma de abordagem do problema	63
3.3. Quanto aos objetivos	63
3.4. Método de Pesquisa	64
3.5. Método de Trabalho	65
3.6. Critérios para escolha do Modelo de Maturidade	70

3.7. Unidade de Análise	71
4. O ICICT	73
4.1. O Gerenciamento de Projetos no Icict	77
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
5.1. Avaliação Final da Maturidade no Gerenciamento de Projetos no Icict	87
5.2. Aderência às Dimensões do Modelo Prado-MMGP	92
5.3. A Avaliação Final da Maturidade do Icict no contexto do Governo Federal	100
6. PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS	103
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	113
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE PRADO-MMGP ..	120

1. INTRODUÇÃO

Uma série de transformações nos modelos de gestão pública, com a finalidade de reformulação das suas concepções, mecanismos e estruturas gerenciais e de governança, ocorreu ao longo dos anos.

A evolução da Administração Pública, do paradigma patrimonialista ao modelo gerencial, traz à tona a percepção de um maior esforço pela eficiência, aumento da qualidade e redução dos custos dos serviços prestados. Tais mudanças afetam tanto as estruturas estatais e o processo de governo quanto a relação entre o Estado e a sociedade (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Segundo Rabechini Junior e Carvalho (2003), o processo de transformação das organizações resulta de sua estruturação para responder de forma ágil e eficaz a inúmeros problemas – em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Dessa forma, são impelidas a otimizar seus processos, minimizando seus custos e aumentando sua produtividade (BARCAUÍ; QUELHAS, 2004).

As mudanças pelas quais o mundo corporativo passa também têm promovido substanciais alterações no modo de gerir as organizações públicas. Neste segmento, contudo, em que os principais beneficiários são os cidadãos, um importante fator é o aumento do controle social, indispensável à transparência governamental (VIANA, 2012).

Esse acirramento no contexto ao qual as instituições públicas estão submetidas tem levado à busca das mais variadas alternativas institucionais e organizacionais que, embora não haja um padrão de reorganização predominante, há dimensões comuns, independentemente da área disciplinar e temática e do país (SALLES-FILHO; PAULINO; DE CARVALHO, 2001).

No âmbito do Governo brasileiro, o Gerenciamento de Projetos enquanto disciplina surgiu em resposta à complexidade dos atuais processos gerenciais, agregando a uma pauta estratégica, assuntos de interesses comuns, temporários, impactantes e de relações públicas intra, inter e extra organizacionais. Na esfera do Governo Federal, a principal finalidade dessa disciplina é a de promover a redução do custo Brasil, o aumento da competitividade e as melhorias das relações no Estado, proporcionando maior empreendedorismo do setor público com eficiência, eficácia e efetividade no atendimento às demandas sociais (VIANA, 2012).

Essa interatividade entre o Governo e a sociedade, visando à implementação das estratégias e de políticas públicas por meio de novos produtos e serviços de interesse da sociedade,

dá-se pelas competências institucionalizadas nos órgãos que compõem a estrutura governamental.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) desempenha um papel singular no âmbito do Ministério da Saúde, com ações relacionadas à produção, disseminação e compartilhamento de conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS). Esse conjunto de iniciativas que objetivam contribuir para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tem como valores centrais a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla.

De acordo com o Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016, compete à Fiocruz desenvolver atividades no campo da saúde, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico. Dentre as atividades específicas atribuídas à Fiocruz estão aquelas voltadas ao desenvolvimento de atividades de produção, captação e armazenamento, análise e difusão da informação para a Saúde, Ciência e Tecnologia. Essas atividades constituem a base da missão estabelecida para o Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde – Icict.

Os projetos desenvolvidos no Instituto são de extrema relevância para essa área e para atender às demandas impostas por necessidades sociais e questões relacionadas à sustentabilidade do SUS. Sob essa perspectiva, por atuar numa área interdisciplinar do conhecimento, por sua ampla abrangência e recente formação, o Icict se relaciona ao mesmo tempo, com desafios e oportunidades ímpares, em especial na captação e no gerenciamento de recursos para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa.

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, para o qual parece não haver mais fronteiras, faz-se necessário que o Icict empreenda esforços na construção de um conjunto de ações ou atividades para aproveitar oportunidades com celeridade, observando as limitações de tempo, custo e qualidade no desdobramento de seu plano estratégico em projetos de políticas públicas de informação e comunicação no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde.

Para tal, torna-se fundamental investir na adoção de técnicas e ferramentas para o aprimoramento e elevação do nível de maturidade no gerenciamento de seus projetos, tendo em vista que este tipo de investimento tem sido uma constante e crescente preocupação do mundo corporativo (KERZNER, 2009).

Neste sentido, os centros de excelência em gerenciamento de projetos (escritórios de gerenciamento de projetos), os programas de treinamento e de gestão da mudança

organizacional se constituem em mecanismos que cooperam para a melhoria das práticas de gerenciamento de projetos e que são partes cada vez mais comuns de planos estratégicos em busca da eficácia organizacional (KERZNER, 2001) e, por conseguinte, para a elevação do nível de maturidade gerencial das organizações.

A maturidade em gerenciamento de projetos é determinada pela medição do esforço de uma determinada organização na busca da excelência de resultados na gestão de seus processos. O nível de maturidade no gerenciamento de projetos de uma organização é resultado do caminho percorrido na busca da excelência no gerenciamento de seus projetos (KERZNER, 2009).

Ainda segundo Kerzner (2009) a maneira pela qual são implementadas as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão dos projetos determina a diferença entre empresas comuns e empresas de excelência. O sucesso das organizações está diretamente relacionado ao nível de maturidade com que orquestram simultaneamente suas estratégias de crescimento e as práticas de excelência no gerenciamento de seus projetos.

De acordo com Prado (2010), diversos estudos sobre os fatores determinantes para o sucesso de um projeto demonstram a existência da relação entre sucesso e maturidade. Segundo o autor, o conceito de maturidade é bastante intuitivo e com aplicações em vários aspectos do cotidiano. Aplicada ao gerenciamento de projetos, a maturidade está associada à capacidade da organização de gerenciá-los.

Dessa forma, elevar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos passa ser fundamental para as organizações que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, haja vista que o sucesso em projetos é resultado do balanceamento das expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, da utilização de conceitos, ferramentas e técnicas, com foco numa gestão por excelência (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO; LAURINDO, 2002; PRADO, 2010).

Dada a atual relevância atribuída à maturidade na gestão de projetos, sua correlação com o sucesso dos resultados pretendidos e a importância dos projetos como um instrumento de cumprimento da missão institucional, o presente trabalho se propõe a analisar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos do Icict, contribuindo para a identificação dos fatores determinantes num plano de melhoria contínua, com foco na busca pela excelência em seu atual modelo de gestão.

1.1. Definição do Problema de Pesquisa

Os desafios que se impõem à crescente relevância atribuída ao campo da informação e do conhecimento reforçam a necessidade de melhores práticas de gestão, que associem a eficiência e a eficácia no uso dos recursos públicos utilizados na definição, implementação e efetividade das políticas públicas em saúde.

Para o atendimento de suas demandas, o Icict conta com uma estrutura organizacional de três laboratórios, cujas atribuições na formulação de políticas públicas incluem o desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino, monitoramento e análise de informações de interesse da sociedade. Sua capacidade de captação de recursos na execução de projetos de pesquisa em atendimento às políticas públicas demandados pelo Ministério da Saúde proporcionaram o crescimento nos valores programados no seu orçamento nos últimos anos.

Um levantamento realizado com dados extraídos da Planilha de Controle de Projetos da Assessoria de Pesquisa do Icict demonstrou que, entre 2012 e 2017, vinte e um projetos em execução no Instituto totalizaram um aporte de R\$ 299.134.813,66 (duzentos e noventa e nove milhões, cento e trinta e quatro mil, oitocentos e treze reais e sessenta e seis centavos). Esses investimentos em projetos coordenados no Icict demonstram que essa prática se caracteriza como uma das principais estratégias de organização e financiamento da produção de conhecimento científico em atendimento às demandas públicas, ao estimular a agregação de conhecimentos, de competências e saberes técnicos. Dos projetos supramencionados, dez ainda se encontram vigentes, os quais serão objeto de análise para caracterização de suas peculiaridades na relação com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Icict.

Diante deste cenário, em conversas iniciais com a Direção do Instituto, algumas questões foram apresentadas como críticas e de necessária intervenção na busca por melhores resultados na profissionalização das práticas gerenciais do Icict. Como exemplo, o acompanhamento e a análise dos resultados dos projetos é um desafio a ser enfrentado, pois na medida em que envolvem diferentes grupos e, em muitos casos, diferentes instituições com divisão de atividades e responsabilidades, tornam complexa a correlação entre atores e os resultados da pesquisa.

A despeito da quantidade de projetos sendo executados, não há no Instituto uma estrutura centralizada (escritório de projetos) ou uma prática metodológica institucionalizada para apoiar e orientar na elaboração, encaminhamento, execução, acompanhamento e prestação de contas de projetos, de forma a subsidiar a Direção no controle e no processo decisório de questões estratégicas.

Diante desse cenário sucintamente descrito, as propostas de melhorias para o gerenciamento de projetos a serem adotadas devem levar em consideração os conhecimentos e práticas já utilizados, posto que, de certa forma, estão alinhados às peculiaridades culturais do Icict. Isto posto, espera-se que a quantificação numérica dessa capacidade de gerenciamento de projetos – característica de um modelo de maturidade (PRADO, 2010) – seja capaz de auxiliar o Icict no estabelecimento de um plano de crescimento organizacional e de melhores práticas na gestão de seus projetos.

Considerando que excelência em gestão de projetos relaciona-se com a maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas (KERZNER, 2010), a presente pesquisa enfoca na contribuição que a análise do nível de maturidade no Icict pode gerar em termos de conhecimento das práticas utilizadas e as potenciais melhorias rumo à excelência na gestão.

Neste contexto, esse trabalho busca aprofundar o conhecimento em gerenciamento de projetos, em especial quanto aos modelos de avaliação do nível de maturidade. Sobre tal tema baseia-se a questão central desta pesquisa, por meio da qual se pretende investigar:

Como as práticas de gerenciamento de projetos do Icict determinam seu nível de maturidade na gestão de projetos?

1.2. Justificativa

1.2.1. Justificativa Acadêmica

Ao longo das últimas décadas a área de conhecimento de gerenciamento de projeto se consolidou, de forma que o interesse de pesquisadores, profissionais da área e empresas deu origem a novas abordagens de gestão de projeto e as temáticas estudadas se diversificaram para além dos tradicionais cronogramas, orçamento e escopo (EIRAS et al., 2017).

A consolidação das práticas de gerenciamento de projetos, segundo Frame (1999, apud CARVALHO et al., 2005), ocorreu na década de 1990, sendo mencionadas por diversos estudiosos como disciplina obrigatória nas empresas que buscam desenvolver e manter vantagens competitivas.

Uma revisão sistemática da literatura, num estudo bibliométrico na base de artigos do periódico *International Journal of Project Management* (IJPM) - que é o periódico de maior fator de impacto atualmente na área de gestão de projetos - realizada por Eiras et al. (2017), aponta que é crescente a realização de estudos sobre a temática de gerenciamento de projetos,

em especial nos países em desenvolvimento. Contudo, essa mesma pesquisa identificou que os estudos relacionados ao tema gerenciamento de projetos têm uma alta concentração em temáticas concernentes à gestão de projetos na indústria de construção, planejamento estratégico, gestão de risco, avaliação de desempenho, avaliação de projetos, práticas de gestão e tecnologia da informação.

Diante de tal resultado, fica evidente que outros conceitos dentro do tema Gerenciamento de Projetos podem ser mais explorados – a exemplo do nível de maturidade em instituições públicas voltadas à produção de conhecimento científico e tecnológico em saúde.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada para fundamentação do referencial teórico, constatou-se que as publicações quanto à temática maturidade em gerenciamento de projetos refletem a relevância e aplicabilidade de modelos de medição de maturidade como uma forma eficaz de diagnóstico da competência de uma organização no gerenciamento de seus projetos. Isso se resume, tanto ao contexto organizacional quanto ao acadêmico, na busca da compreensão das razões pelas quais alguns projetos falham e outros não, de forma a desenvolver métodos que garantam sustentabilidade no sucesso dos projetos por meio de um adequado processo de gerenciamento.

Assim, a teoria coaduna-se na percepção de que os modelos de maturidade, quando utilizados como um meio para tornar os processos mais eficientes, e não como um fim em si mesmo, podem auxiliar na construção de mecanismos estratégicos ou competências chave, resultando na criação ou incremento de vantagem competitiva e do sucesso dos resultados esperados nos projetos.

Um recente estudo bibliométrico realizado por Souza e Gomes (2015) mapeou a produção científica que aborda o tema gerenciamento de projetos, no tocante aos modelos de avaliação da maturidade mais expressivos nas organizações entre 2010 e 2014. Além das questões de comparabilidade entre os modelos pesquisados, o estudo demonstrou que o Brasil foi responsável pela maior produção acadêmica dos modelos CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) e MMGP (Prado - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), com 17% dos artigos do modelo CMMI e 100% do modelo MMGP. Quanto a essa exclusividade relacionada ao MMGP deve-se considerar que esse é um modelo desenvolvido por um brasileiro com base em sua experiência em empresas tipicamente nacionais (PRADO, 2010).

Ainda segundo Souza e Gomes (2015), a temática que agrupou maior número de artigos foi a de Tecnologia da Informação. Esse resultado se alinha com os resultados

apurados na pesquisa realizada por Berssaneti, Carvalho e Muscat (2016) quando avaliaram o impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho de empresas brasileiras. Nesse estudo, ficou evidente um maior interesse na elevação do nível de maturidade por empresas que atuam em ambientes tipicamente de projetos como, por exemplo, empresas de engenharia e construção, indústria de transformação, consultorias e empresas do setor de tecnologia da informação (TI).

Embora possa ser considerada uma disciplina ainda recente, o interesse na avaliação da maturidade organizacional tem sido crescente, tanto no meio acadêmico (teses de mestrado e doutorado, artigos e seminários) quanto em âmbito organizacional (PRADO, 2010). A exemplo de estudos acadêmicos desenvolvidos no Brasil, destacam-se as teses de Silveira (2008), Santos Neto (2007) e de Rabechini Jr (2005).

Do portfólio de trabalhos analisados na realização dessa pesquisa, observou-se que a busca pelo conhecimento dos níveis e dimensões de maturidade em gerenciamento de projetos é predominantemente focada em instituições privadas. Esses trabalhos têm sido elaborados com o objetivo de investigar a maturidade de uma organização e realizar uma análise de como esta poderia atuar para melhorar a gestão de seus projetos, tendo em vista que o sucesso de seus projetos impacta questões relacionadas ao lucro, maior participação em mercados e outros fatores ligados à competitividade organizacional.

Contudo, nenhum trabalho foi identificado que objetivasse a análise do nível de maturidade em uma instituição pública voltada à área de comunicação e informação em saúde. Isso pode estar atribuído à singularidade do papel do IciCT em âmbito nacional, bem como por sua competência e vinculação à Fiocruz na formulação de políticas públicas relacionadas à comunicação e informação em saúde.

O estudo ora proposto também se justifica como forma de continuidade ao trabalho realizado por Ribeiro (2004), que apontava a necessidade de implementação de melhorias no processo de gestão de projetos do IciCT. Em suas conclusões, o autor considera que um estudo aprimorado deveria fundamentar as decisões de mudanças, para que a implantação de um modelo de gerenciamento de projetos obtenha sucesso no atendimento às expectativas não só dos gestores da Unidade, mas também dos pesquisadores e de todos os envolvidos direta ou indiretamente nos projetos.

Dado que cada organização carece de uma investigação específica, considerando suas características e peculiaridades diversas, o estudo e a aplicabilidade dos modelos de avaliação de maturidade ainda podem gerar novas conclusões, dados e hipóteses de investigação de maior relevância para as ciências da Administração. Essa premissa se reforça no fato de que o

Icict, enquanto unidade de análise, apresenta singular representatividade na estrutura governamental brasileira, dado que sua competência se insere na área de informação e comunicação em saúde.

A combinação dessa singularidade associada ao papel do Icict com a carência de estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos em instituições de comunicação e informação em saúde reforça a ideia de que o resultado dessa pesquisa tem o potencial de contribuir com o progresso das ciências da Administração, disseminando o conhecimento sobre um assunto relativamente novo (KERZNER, 2010) e de singular magnitude estratégico-organizacional (PRADO, 2010).

1.2.2. Justificativa Prática

Segundo Umberto Trigueiros*, o Icict, ao longo de sua existência, tornou-se, pela relevância dos projetos de pesquisa e de comunicação e informação que desenvolve com equipes multiprofissionais, uma unidade com gestão cada vez mais complexa, o que exige um planejamento de qualidade e efetivo. Em resposta a essa dinâmica estrutural do Icict, formas alternativas de organização do trabalho devem ser exploradas, bem como instrumentos mais flexíveis de gestão, capazes de enfrentar novas situações através de uma visão mais sistêmica dos projetos (TILLMANN et al., 2011).

Os desafios que se impõem à crescente relevância atribuída ao campo da informação e do conhecimento reforçam a necessidade de melhores práticas de gestão, que associem a eficiência e a eficácia no uso dos recursos públicos utilizados na definição, implementação e efetividade das políticas públicas em saúde e nos projetos delas decorrentes.

O estudo supracitado realizado por Ribeiro (2004), já apontava a necessidade de implementação de melhorias no processo de gestão de projetos do Icict, propondo a adoção de mecanismos de acompanhamento de projetos e de instrumentos capazes de gerar informações sobre parcerias, financiamentos, aquisições de bens e insumos, bem como quanto à qualificação da força de trabalho envolvida nos projetos de pesquisas da Unidade. No referido estudo, merece destaque a percepção por parte dos entrevistados da ausência de profissionalismo e de maturidade departamental no tratamento de questões diversas relativas à

* Diretor do ICICT no período de 2009 a 2017. Excerto do texto de apresentação do Documento Final da 5ª Oficina de Gestão e Planejamento Estratégico do ICICT e a estruturação do Plano Quadrienal 2015– 2018. Disponível em http://www.icict.fiocruz.br/sites/www.icict.fiocruz.br/files/Planejamento_2015-2018_2_tabela%20corrigidas_baixa.pdf.

gestão dos projetos.

Assim, torna-se necessário garantir uma forma homogênea de conduzir e monitorar tais projetos, com vistas à obtenção de transparência de informações sobre o andamento dos projetos em tempo real, padronização das práticas estabelecidas, alinhamento estratégico institucional, participação e controle da alta gerência na concepção, execução e prestação de contas, dentre outros.

Partindo-se do pressuposto de que não há uma prática específica (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos oferece técnicas e modelos que contribuem para o aprimoramento dos resultados organizacionais e, por conseguinte, sua evolução e maturidade (KERZNER, 2001).

De igual forma, os modelos de maturidade em gestão de projetos são propostos com o objetivo de servir como estrutura para a comparação entre as práticas atuais das empresas e as melhores práticas desenvolvidas pelo mercado (THIELMANN; SILVA, 2014). Para Santos (2009), a maior contribuição dos modelos de maturidade está na identificação do nível atual de maturidade e na estruturação de ações para o desenvolvimento de novas capacidades, aumentando assim a probabilidade de sucesso de seus projetos.

O desafio de mensurar e analisar o atual nível de maturidade com que o Icict gerencia seus projetos se mostrou um fator crítico, estratégico e preliminar na construção de uma proposta de melhoria em busca de níveis mais elevados de crescimento, maturidade e excelência na gestão de projetos.

Diante de tal escopo, este estudo se justifica sobre o pressuposto de que a avaliação do nível de maturidade organizacional na condução de projetos é indispensável como diretriz na construção de um modelo que proporcione a otimização dos processos de gerenciamento de projetos em busca da excelência organizacional e de melhores resultados no Icict.

1.3. Objetivos

A partir da formulação do problema de pesquisa foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a maturidade em gerenciamento de projetos do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde – Iciict.

1.3.2. Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Identificar e caracterizar os projetos vigentes em 2017 no Iciict quanto à sua natureza (pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, etc) e fontes de financiamento;
- b) Caracterizar as práticas de gerenciamento de projetos utilizadas no Iciict;
- c) Identificar e aplicar um modelo para medição da maturidade do Iciict;
- d) Propor melhorias nas práticas de gestão atual e na estrutura organizacional do Iciict.

1.4. Resultados esperados

Com este trabalho, espera-se fornecer as seguintes contribuições, tanto em nível setorial quanto organizacional:

- a) Em nível setorial:
 - Promover a sensibilização inicial dos gerentes quanto à necessidade de profissionalização das práticas de gerenciamento de projetos no Iciict.
- b) Em nível organizacional:
 - Fornecer um diagnóstico consistente quanto ao nível de maturidade do Iciict no gerenciamento de seus projetos.
 - Disseminar o resultado da avaliação da maturidade como forma de promover a cultura do gerenciamento de projetos institucionalmente.

1.5. Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho apresenta os seguintes tópicos:

Capítulo 1 – Estrutura-se com a Introdução, Definição do problema, Justificativa (acadêmica e prática), Objetivos (geral e específicos) e Resultados esperados.

Capítulo 2 - Referencial Teórico: aborda os temas principais relacionados ao Gerenciamento de projetos e aos Modelos de Avaliação de Maturidade.

Capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos: apresenta a caracterização da pesquisa e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho e as etapas da pesquisa.

Capítulo 4 - O ICICT: Apresenta de forma contextual a unidade de análise, suas peculiaridades, missão, estrutura organizacional e as práticas atuais de gerenciamento de projetos.

Capítulo 5 - Análise e discussão dos resultados: apresenta as inferências resultantes da investigação proposta, correlacionando os resultados obtidos na etapa de análise documental com a avaliação da maturidade apurada segundo o modelo Prado-MMGP.

Capítulo 6 - Proposta e Diretrizes de Melhorias: elenca algumas ações de melhorias propostas, pautadas nos critérios estabelecidos no modelo Prado-MMGP, com o intuito de promover a elevação do nível de maturidade do IciCT no gerenciamento de seus projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento desse trabalho, cuja intenção não é esgotar os assuntos referentes ao gerenciamento de projetos, haja vista sua amplitude e correlação com outras disciplinas organizacionais.

Dessa forma, este referencial se limita aos assuntos considerados mais relevantes na construção de uma proposta que, dentro do universo da matéria, se aplicará mais especificamente ao conceito de maturidade no gerenciamento de projetos.

Considerando a maturidade em gerenciamento de projetos como tema central desse trabalho, são apresentados os principais modelos de maturidades para gerenciamento de projetos utilizados nas organizações e aprofundado o estudo no Modelo Prado-MMGP, utilizado no estudo de caso desse trabalho.

2.1. Conceito de Projeto

Embora existam muitas variações para a definição de projetos, o entendimento geral se consolida em torno de questões básicas, a saber, um empreendimento com limitação temporal, a exclusividade dos resultados obtidos e a participação efetiva de pessoas na execução. As definições que seguem apontarão os pontos mais relevantes nas várias formas de conceituação do tema.

Segundo o PMI – *Project Management Institute* (2013), organismo internacional que orienta e consolida um conjunto de conhecimentos nesta área, um projeto se define como um esforço temporário, com início, meio e fim definidos, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O conceito de projeto apresentado pela norma NBR ISO 10006 - Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos, aponta para um conjunto controlado de atividades, com período de duração definido, realizado para alcançar um objetivo, respeitando seus requisitos, com limitações de prazo, custo e recursos (ABNT, 2006).

No entendimento de Vargas (2005) destacam-se questões referentes à exclusividade

(não repetitividade) de um projeto e o sequenciamento lógico de seus eventos (com início, meio e fim), para o atingimento de um objetivo claro e definido. O autor dá destaque às pessoas como agentes executores dos parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Na definição de Maximiano (2002), além da temporalidade, do sequenciamento das atividades com um começo, meio e fim programados para fornecer um produto singular, há destaque para as restrições orçamentárias como determinantes na conceituação de projetos.

Cleland e Ireland (2002) apontam a combinação de recursos organizacionais como forma de se criar algo que não existia anteriormente e que resultará numa melhora na capacidade de desempenho, tanto no desenho quanto na execução de estratégias organizacionais. Os autores associam a importância estratégica dos projetos aos mecanismos de execução do planejamento organizacional, para os quais o sucesso de uma organização está relacionado a um fluxo de projetos para responder às constantes mudanças enfrentadas por todas as organizações, sejam elas de natureza pública ou privada.

A despeito das semelhanças e complementariedades identificadas nas descrições acima, para fins dessa pesquisa será adotada a definição do PMI (2013), por sua forma objetiva de tratar o assunto, sem prejuízo da apropriação de outras considerações relevantes ao tema.

De acordo com o PMI (2013), os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização, podendo ser gerenciados isoladamente, em programas ou portfólios. As diferenças existentes entre esses temas vão além da questão conceitual, pois seu entendimento é fundamental para a forma como a organização vai definir seus esforços e investimentos na gestão de seus projetos.

Neste contexto comparativo, com base nas definições do PMI (2013), um projeto pode ser definido como a menor unidade estrutural dentro dos conceitos de programa e portfólio. Um determinado projeto pode ou não ser parte de um programa ou portfólio, contudo, estes sempre serão compostos por projetos em sua base gerencial.

Assim, um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados e gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Vale

destacar que o relacionamento dos projetos entre si dentro de um programa é possível se considerarmos o resultado comum ou sua capacidade coletiva para tal. Se o relacionamento entre os projetos for somente o de um cliente, fornecedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

Ainda segundo o PMI (2013), um portfólio refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos a despeito de sua interdependência ou relação direta. O gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado com as estratégias organizacionais.

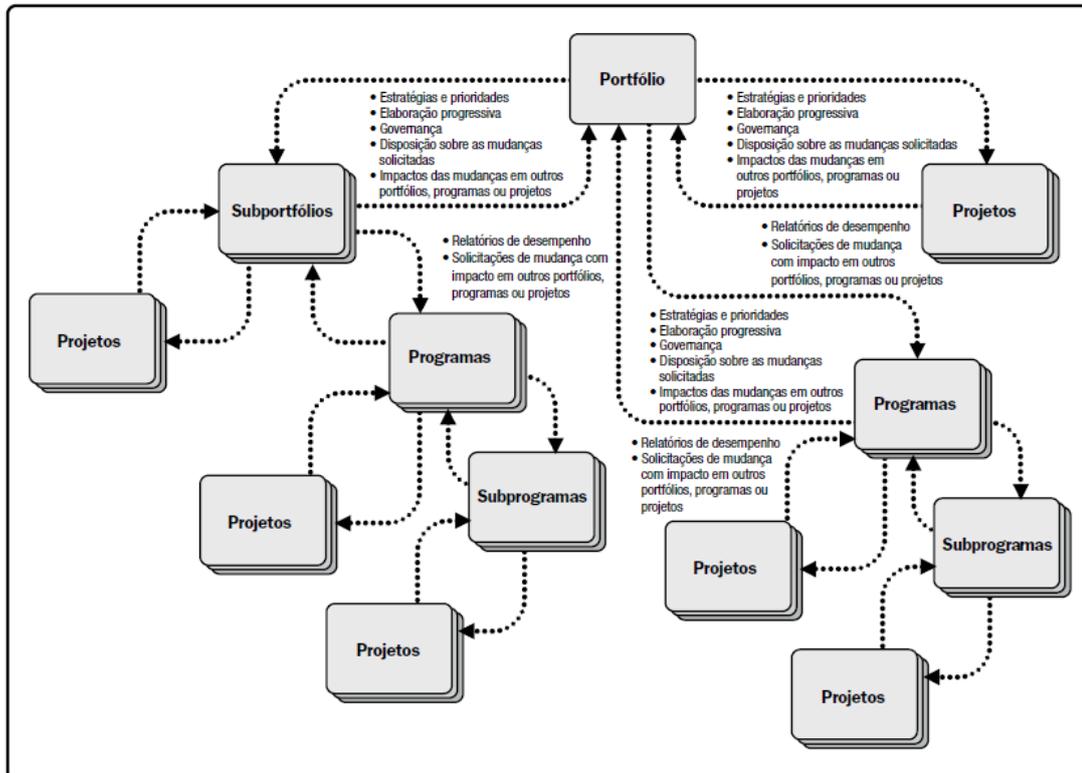
Um estudo realizado por Morris e Jamieson (2005) evidenciou que para algumas empresas o gerenciamento de portfólio é um processo para selecionar e priorizar os projetos certos, tendo em vista as diretrizes estratégicas da organização.

Essa necessidade de vinculação entre estratégias e prioridades organizacionais determina as relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O planejamento organizacional impacta o gerenciamento de projetos pela priorização de projetos baseada em riscos, financiamentos e outras considerações relevantes ao plano estratégico da organização (PMI, 2013).

Morris e Jamieson (2005) destacam a importância do adequado entendimento que as organizações precisam ter quanto ao seu modelo de gerenciamento de negócios e a relativa posição dos projetos, programas ou portfólio na elaboração de suas estratégias. Para o autor, vincular a estratégia da empresa ao desenvolvimento de portfólio é fundamental, particularmente quando a estratégia da empresa envolve um alto grau de inovação e uma alta taxa de crescimento.

Essas relações podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1. Interações de Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos



Fonte: PMI (2013)

Em suma, o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos diferem na maneira em que cada um contribui para o alcance das metas estratégicas. Enquanto o gerenciamento de portfólios se alinha com as estratégias organizacionais selecionando os programas ou projetos certos, o gerenciamento de programas harmoniza os componentes dos projetos interdependentes a fim de obter os benefícios especificados. Neste contexto, compete ao gerenciamento de projetos desenvolver e implementar planos para o alcance de um escopo específico, podendo ser motivado pelos objetivos do programa ou portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais.

2.2. Gerenciamento de Projetos

A abordagem de gerenciamento de projetos nasce em resposta à necessidade de celeridade em responder às situações que se desenvolvem dentro e fora da organização, considerando que a estrutura tradicional e sua forma excessivamente burocratizada não é capaz de responder rápido o suficiente em um ambiente de mudanças (KERZNER, 2010).

Segundo Meredith e Mantel Jr. (2000, apud MEDEIROS; DANJOUR; NETO, 2016), foi a partir da década de 1950 que projetos com elevado grau de complexidade marcaram o início do gerenciamento de projetos nas áreas militar e espacial. Tais projetos eram característicos por exigirem maior estrutura de planejamento, organização e controle de atividades envolvidas.

Numa perspectiva organizacional, o gerenciamento de projetos deve ser entendido de forma sistêmica, com vistas a promover o alcance de metas estratégicas, tendo como resultado um modelo de gestão organizacional mais consistente e uma relação coordenada e sincronizada entre as diversas áreas da empresa. Dessa forma, o gerenciamento de projetos nasceu em resposta à busca das organizações por modelos de gestão mais dinâmicos, que permitissem o atingimento de metas estratégicas de maneira mais eficiente, com vistas à implementação de mudanças e à inovação (PRADO, 2010).

Ainda nessa perspectiva, Kerzner (2009) afirma que o gerenciamento de projetos se caracteriza pela administração do esforço organizacional em gerar resultados em um determinado espaço temporal, visando ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Assim, a estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos - partindo-se do pressuposto que projetos existem para apoiar as estratégias da organização (PMI, 2013).

Munns e Bjeirmi (1996) definem o gerenciamento de projetos como o processo de controle da realização dos objetivos do projeto que, utilizando as estruturas e recursos organizacionais existentes, procura gerenciar o projeto aplicando uma coleção de ferramentas e técnicas, sem prejudicar a operação rotineira da empresa.

Patah e Carvalho (2012) afirmam que a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos na gestão de projetos, quando utilizados por uma organização de forma gradual e segura para seus negócios, permite avançar rumo à institucionalização de práticas padronizadas.

Dessa forma, não existe uma estrutura ideal única que possa ser aplicada a todos os projetos. Algumas organizações adotam políticas que padronizam todos os projetos, enquanto outras permitem que a equipe do projeto escolha e adapte a abordagem mais apropriada para seu projeto específico. Essas possíveis variações dependem da natureza do projeto específico e do estilo da equipe de projeto, ou ainda do tipo de organização (PMI, 2013).

Neste mesmo sentido, Kerzner (2009) alerta para as variadas formas de que as empresas se utilizam na gestão de seus projetos, haja vista que a cultura organizacional é determinante na implantação da gerência de projetos. As organizações desenvolvem culturas peculiares ao longo do tempo, que são moldadas pelas experiências de seus membros. Tais experiências incluem as visões compartilhadas, missão, valores, crenças, regulamentos, políticas, métodos e procedimentos e ambientes operacionais, entre outros (PMI, 2013).

Como exemplo, para Crawford e Helm (2009) o setor governamental pode ser visto como um contexto específico e com características distintivas, do qual podem derivar tipos específicos de benefícios do investimento em gerenciamento de projetos. Neste segmento, a eficiência e eficácia são consideradas importantes em termos de entrega de valor público e de manutenção da confiança pública.

Neste contexto, a gestão de projetos demonstra sua importância ao permitir o alcance dos objetivos organizacionais ao planejar, programar e controlar tarefas integradas (KERZNER, 2009), essenciais para o crescimento e sobrevivência das organizações, na criação de valor na forma de processos de negócios melhorados, tornando-se indispensáveis ao desenvolvimento de novos produtos e serviços em resposta às mudanças relativas ao ambiente, à concorrência e ao mercado (PMI, 2013).

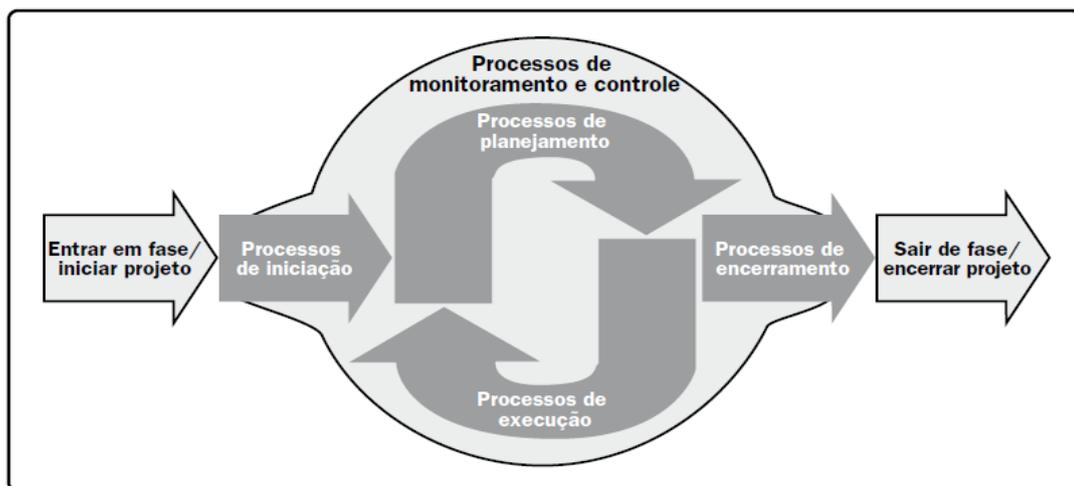
Segundo Kerzner (2009), a partir da década de 1990 a percepção da implementação de gerenciamento de projetos deixa de ser uma escolha e passa a ser uma necessidade para as organizações. Neste cenário de acirramento da competitividade e da busca crescente por um diferencial competitivo, a questão principal não reside em como implementar o gerenciamento de projetos, mas com que rapidez fazê-lo. Neste sentido, os ciclos de vida têm sido usados para explicar o impacto de uma variedade de problemas comportamentais do gerenciamento do projeto (PINTO E SLEVIN, 1988). Os autores também destacam que a definição dos fatores mais importantes para o sucesso do projeto vai depender da fase do ciclo de vida em que o projeto se encontra.

O PMI (2013) define o ciclo de vida do projeto como um conjunto de fases pelas quais

um projeto passa, do início ao término. As fases do projeto são as divisões feitas visando um melhor controle gerencial do projeto e sua área de aplicação, com aspectos exclusivos da organização, setor ou tecnologia empregada (KERZNER, 2009). O autor recomenda que ao final de cada fase seja realizada uma reunião com o gerente de projeto, o patrocinador, a alta administração e, ainda com o cliente, para avaliar as realizações desta fase do ciclo de vida e obter aprovação para a próxima fase.

A despeito das variações em tamanho e complexidade, segundo o PMI (2013), de modo geral os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida divididos em quatro fases: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI (2013)

A fase inicial refere-se ao ponto em que uma necessidade estratégica foi reconhecida pela alta administração e quando são estabelecidos os objetivos preliminares e alternativas, além da análise da disponibilidade dos recursos para atingi-los (PINTO E SLEVIN,1988; KERZNER, 2009).

A identificação dessa necessidade ocorre normalmente nos níveis de administração inferior e médio, onde as atividades do projeto realmente ocorrem (KERZNER, 2009). De acordo com Pinto e Slevin (1988), tal análise envolve uma decisão de viabilidade inicial que exige que o gerenciamento responda às questões relacionadas ao tipo do problema, se

realmente o desenvolvimento de um projeto resolverá esse problema, quais são os objetivos específicos do projeto e a disponibilidade de recursos para criar e apoiar o projeto.

Westland (2006) destaca que é nessa fase que são elaborados os termos de referência, ou termo de abertura do projeto, descrevendo os objetivos, o escopo e a estrutura do novo projeto. Também um gerente de projeto é nomeado e começa a recrutar uma equipe de projeto e, se necessário, estabelecer um ambiente de escritório de projeto.

A segunda fase do ciclo de vida do projeto é referida como a fase de planejamento, que, na terminologia do PMI (2013), refere-se a organização e preparação. Kerzner (2010) destaca que o reconhecimento por todos do suporte da alta gerência é fundamental para o sucesso da implementação do projeto.

Nesta fase, um conjunto de planos mais formalizados para atingir os objetivos inicialmente desenvolvidos é estabelecido, ocasião em que se dão a disponibilidade dos recursos necessários, o orçamento e a alocação de tarefas específicas (PINTO; SLEVIN, 1988; WESTLAND, 2006).

A terceira, denominada de execução, é quando o trabalho real do projeto é executado e os insumos adquiridos são transformados no resultado pretendido pelo projeto (PINTO; SLEVIN, 1988). Para Westland (2006), essa fase envolve a implementação dos planos criados durante a fase de planejamento do projeto, de forma que, concomitantemente, uma série de processos de gerenciamento é realizada para monitorar e controlar os resultados gerados pelo projeto mediante os critérios de aceitação estabelecidos com o cliente. Uma vez que todas as entregas foram produzidas e o cliente aceitou a solução final, o projeto está pronto para encerramento.

Na fase de encerramento, Westland (2006) afirma que uma avaliação deve ser feita para determinar o nível de conformidade do projeto aos processos de gerenciamento delineados no plano de qualidade. Esses resultados, bem como uma lista das principais entregas e lições aprendidas, são documentados e apresentados ao cliente ou ao patrocinador do projeto para aprovação. A partir de então, a equipe do projeto é geralmente dissolvida e o pessoal é redistribuído para outras funções (PINTO; SLEVIN, 1988).

2.3. Modelos de Gerenciamento de Projetos

Um dos meios de alcançar a excelência no gerenciamento de projetos oriunda da maturidade instaurada em uma organização é a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001).

De acordo com Silveira (2008) a maioria dos métodos de gerenciamento de projetos difundidos atualmente sugere a aplicação sequencial de processos estruturados, de modo repetido e contínuo, cuja aplicabilidade resulte na institucionalização e padronização de práticas gerenciais. Assim, as boas metodologias de gerenciamento de projetos permitem que o trabalho seja realizado em menos tempo, com menor custo, com menos recursos e sem comprometimento dos requisitos de qualidade (KERZNER, 2009).

Porém, antes da implementação de um determinado método de gerenciamento de projetos, cada organização deve analisar os diferentes de métodos disponíveis a fim de utilizar-se dos melhores conceitos necessários à sua estratégia e gerenciamento de projetos (THOMAS; MULLALY, 2007).

Por ocorrer de forma sistemática, a adoção de métodos, pacotes de ferramentas e modelos torna-se indispensável às organizações - haja vista que a execução de projetos complexos e de grande porte está se tornando cada vez mais comum para o atendimento das diversas necessidades envolvidas, tornando crescente o desafio das organizações em como gerenciá-los com eficiência (PRADO, 2010). Vale mencionar que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização, bem como seus sistemas de gerenciamento de projetos, também podem influenciar nos resultados e na maneira de gerir um projeto (PMI, 2013). Patah e Carvalho (2012) destacam os métodos atualmente mais difundidos por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Principais Associações de Gerenciamento de Projetos

Instituto	Conjunto de Métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	União Européia	Gestão geral de projetos
<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	<i>AIPM – Professional Competency Standards for Project Management</i>	Austrália	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	Gestão geral de projetos
<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	<i>Projects In Controlled Environments (PRINCE2)</i>	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
<i>Japan Project Management Forum (JPMF)</i>	<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	Japão	Gestão de projetos de construções

Fonte: Patah e Carvalho (2012)

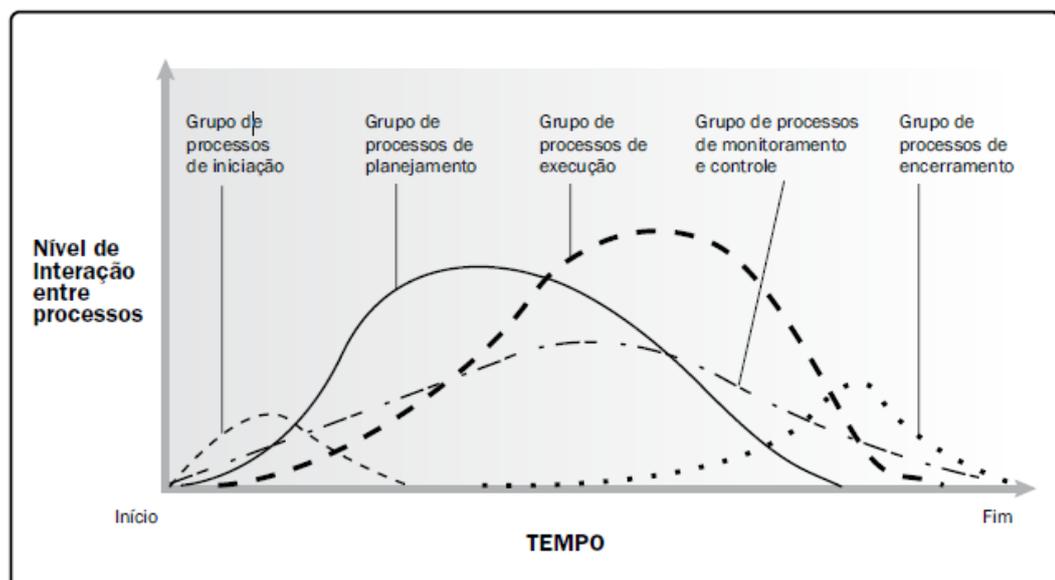
Embora cada conjunto de métodos apresente peculiaridades e maior ênfase em determinadas áreas em suas abordagens, o modelo preconizado pelo PMI (2013) é o mais difundido e utilizado em organizações brasileiras, sendo os modelos australiano (AIPM) e o inglês (APM) os dois guias de referência de associações ainda pouco difundidas em organizações brasileiras (PATAH; CARVALHO, 2012).

O modelo preconizado pelo PMI (2013) está organizado em dez áreas de conhecimento e se utiliza da aplicação e integração de 47 processos agrupados de forma lógica entre as fases iniciação, planejamento, execução, encerramento e monitoramento e controle.

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, sendo: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento do escopo do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos recursos humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto, Gerenciamento das aquisições do projeto e Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Neste modelo, os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão vinculados pelas saídas que produzem. Os grupos de processos são atividades sobrepostas que podem ser uma entrega do projeto, subprojeto, ou fase do projeto. Neste fluxo, a saída de um processo, em geral, torna-se uma entrada em outro. Diante dessa integração, o gerenciamento de projetos é um empreendimento que requer que cada processo e produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3. Interação dos Grupos de Processos



Fonte: PMI (2013)

De acordo com o PMI (2013), os processos de gerenciamento de projetos podem ser aplicados globalmente nos mais variados setores econômicos e industriais. Contudo, tais procedimentos que representam as boas práticas apenas apontam para a existência de um entendimento geral de que tais aplicações podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. Neste contexto, boa prática não significa que os conhecimentos, habilidades e os processos descritos devem ser aplicados indiscriminadamente em todos os projetos. Para qualquer projeto específico, compete ao gerente do projeto, em colaboração com a equipe do projeto, determinar quais processos e o grau apropriado de rigor que devem ser empregados.

Kerzner (2010) ratifica tal entendimento quando afirma que o sucesso e a excelência

no gerenciamento de projetos não são decorrentes do fato isolado de ter e seguir uma determinada metodologia, tendo em vista que fatores externos podem representar forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia de gestão de uma organização. Assim, o autor declara que as metodologias de gestão de projetos devem manter um certo grau de flexibilidade e capacidade adaptiva às mudanças nas organizações, como forma de responder à constante evolução do ambiente organizacional.

2.4. Governança, Alinhamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos

De acordo com Kerzner (2010) o futuro das organizações é influenciado pelo modo como articulam ações e governança, planejamento estratégico organizacional e planejamento estratégico para projetos.

Para Mintzberg (1995) o planejamento estratégico organizacional é o mecanismo de integrar um conjunto de decisões e ações não rotineiras, com as quais a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas relacionadas aos condicionantes ambientais e formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas para o futuro. Essas estratégias são desdobradas em programas ou projetos específicos.

Tal entendimento é ratificado nas considerações do PMI (2013) quando destaca a relevância da utilização de projetos como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização, sendo este o fator principal de orientação para investimentos em projetos. Considerações estratégicas, tais como a demanda de mercado ou de um cliente específico, oportunidades ou necessidades estratégicas de negócios, necessidade de natureza social ou ambiental, mudanças decorrentes do avanço tecnológico ou de requisitos legais são fatores determinantes para que as organizações iniciem novos projetos.

Assim, se por um lado o planejamento estratégico se constitui em um conjunto de processos decisórios sobre o futuro da organização e as muitas influências e forças em seu ambiente de negócios, o planejamento para a gestão de projetos ocorre por meio de uma metodologia-padrão aplicada repetidamente de forma a aumentar a probabilidade de sucesso na concretização dos projetos institucionais (KERZNER, 2010).

De acordo com Kerzner (2009), o planejamento estratégico para gerenciamento de projetos, combinado com uma boa metodologia de gerenciamento de projetos, pode ser determinante para se comprimir as lacunas que desafiam a excelência da gestão em termos de tempo, custo e qualidade. Ademais, seu sucesso precisa considerar todos os aspectos da organização, desde as relações de trabalho entre as equipes, os gerentes de projetos e a alta administração, até os papéis de todas as partes envolvidas (especialmente o papel de patrocinadores de projetos executivos), além de questões culturais e de estrutura organizacional.

Neste contexto, é importante destacar que a estratégia corporativa é traduzida em estratégia de projeto por uma estratégia de mudanças, por meio de processos e práticas que exigem uma ampla gama de competências pessoais e uma definição clara de funções, competências e responsabilidades individuais (MORRIS; JAMIESON, 2005).

Contudo, Kerzner (2009) faz uma distinção singular entre o planejamento estratégico para gerenciamento de projetos e outras formas de planejamento estratégico. Para o autor, o gerenciamento estratégico para projetos, embora conte com o apoio e envolvimento da alta gerência em questões de financiamento e na garantia de que as ações realizadas não resultarão em mudanças indesejadas na cultura corporativa, na maioria das vezes é executado no nível de gestão intermediária, e não pela administração executiva ou alta administração.

A despeito de seu nível de execução, para Jugdev et al. (2001) o gerenciamento de projetos deixou de ser considerado uma função meramente operacional para ocupar um papel relevante no nível de planejamento estratégico da organização. Neste sentido, as organizações com altos níveis de maturidade do gerenciamento de projetos estarão mais bem posicionadas para alcançar uma vantagem comercial competitiva, especialmente se integrarem a prática de gerenciamento de projetos a outras iniciativas estratégicas.

Neste cenário de crescimento histórico, Kerzner (2009) demonstra com maior precisão o momento da ascensão conceitual da maturidade em gerenciamento de projetos e sua razão prática. Segundo o autor, a partir de 2002, com a adoção dos modelos de maturidade, empresas construíram uma base para o planejamento estratégico para gestão de projetos. Essa nova abordagem resultou no reconhecimento do gerenciamento de projetos como uma competência estratégica para a corporação.

Atualmente, uma das características predominantes nas organizações, segundo Valeriano (2000), é a gestão integrada e consistente de processos e projetos, alinhados com a

estratégia e com os objetivos da organização. Ainda neste entendimento, para Morris e Jamieson (2005) a estratégia corporativa é um meio de pensar e articular a forma como as metas e objetivos de uma organização serão alcançados, sendo agrupadas em carteiras de programas e projetos para implementação da governança institucional.

A governança é um tema que tem sido associado ao setor público, tanto quanto ao setor privado, pois está relacionado à necessidade política de se satisfazer as partes interessadas, demonstrando responsabilização e transparência das decisões, implementando políticas de forma efetiva (CRAWFORD; HELM, 2009).

Para os autores, muitas iniciativas decorrentes da governança nascem da necessidade de melhoria do desempenho organizacional e da capacidade de implementar e se adaptar às mudanças. Neste contexto, tais ações geralmente são implementadas em forma de projetos e programas, que alavancam uma variedade de implementações de gerenciamento de projetos no setor público.

Aplicada ao gerenciamento de projetos, a governança é definida como uma função de supervisão que está alinhada com o modelo de governança da organização, sendo um elemento essencial de qualquer projeto, especialmente dos projetos complexos e arriscados. Ela inclui uma estrutura para a tomada de decisões relativas ao projeto, define papéis, responsabilidades, obrigação de prestação de contas para o sucesso do empreendimento e determina a eficácia do gerente de projetos (PMI, 2013).

Na descrição da APM (2018), a governança se refere ao conjunto de políticas, regulamentos, funções, processos, procedimentos e responsabilidades que definem o estabelecimento, gerenciamento e controle de projetos, programas e carteiras. Assim, a governança em projetos constitui uma parte necessária da governança organizacional, pois, além de garantir os controles internos necessários, externamente assegurará às partes interessadas o melhor uso dos recursos investidos.

A estrutura de governança do projeto dá ao gerente de projetos e à sua equipe a estrutura, os processos, os modelos de tomada de decisões e as ferramentas de gerenciamento, ao mesmo tempo apoiando e controlando o projeto a fim de obter uma entrega bem sucedida (PMI, 2013). Dessa forma, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) pode desempenhar um papel decisivo na governança do projeto (PMI, 2013), bem como o desenvolvimento de níveis crescentes de maturidade, pois em uma organização menos madura, onde essa governança orientada centralmente não está em vigor, a equipe do projeto

terá que assumir a responsabilidade pela própria governança (APM, 2018).

Os benefícios decorrentes de uma boa governança incluem a otimização do investimento, evitando razões comuns de falhas, motivação das pessoas envolvidas através de uma melhor comunicação, a minimização de riscos decorrentes da mudança e o desenvolvimento contínuo de competências e disciplinas de projeto (APM, 2018).

Para considerar o valor do gerenciamento de projetos através de uma perspectiva de governança do setor público, um estudo realizado por Crawford e Helm (2009) conclui que o gerenciamento de projetos, além de apoiar a governança do setor público, também forneceu evidências da tendência de gerenciamento de valor público e governança em redes complexas. As mudanças decorrentes desse modelo abrangem limites organizacionais e setoriais, além de envolverem a legitimidade de uma ampla gama de partes interessadas.

No mesmo estudo concluiu-se que as organizações precisam se adaptar a formatos mais flexíveis e sensíveis à direção ministerial e à consulta pública ao longo de seus projetos. Por conseguinte, isso exige a capacidade de lidar com incertezas, ambiguidades e mudanças, enquanto continua a exercer controle, gerenciar riscos, e demonstrar responsabilidade e transparência no compromisso em servir ao interesse público e fazer a diferença.

2.5. Sucesso e Fracasso no Gerenciamento de Projetos

As tentativas de entender o processo de gerenciamento de projetos, envolvendo a implementação bem-sucedida de projetos em organizações, representam um problema de preocupação e interesse contínuo para pesquisadores e gerentes de projetos (PINTO; SLEVIN, 1988).

Kerzner (2009) afirma que a definição de sucesso em projetos tem sofrido alterações. Se outrora o sucesso era medido apenas em termos técnicos, de prazo, custo e qualidade, (considerados fatores primários), atualmente, outras variáveis são incorporadas a essa concepção, tais como: aceitação pelo cliente, sucesso financeiro, alinhamento estratégico, proteção ambiental, etc. Esses são os chamados fatores secundários.

Para o autor, uma gestão de projetos de sucesso exige planejamento e coordenação extensivos, de forma que o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto sejam administrados

horizontalmente, numa abordagem sistêmica e não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional.

Assim, considerando que os projetos são importante instrumento para o desenvolvimento e mudança nas organizações, a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para que as mesmas alcancem seus objetivos estratégicos e uma melhor eficiência e eficácia na gestão (BARCAUÍ; QUELHAS, 2004).

À proporção que as empresas desenvolveram seu entendimento sobre a gestão dos projetos e o controle sobre seus custos se intensificaram, a definição de sucesso tem demonstrado mais claramente quais indicadores podem considerados na avaliação do sucesso de um projeto (KERZNER, 2010).

A profissionalização do gerenciamento de projetos enquanto prática organizacional e a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas podem ter um impacto significativo no sucesso do projeto (PMI, 2013).

De acordo com a APM (2018), os fatores de sucesso são práticas de gerenciamento que, quando implementadas, contribuem para o aumento da probabilidade de sucesso de um determinado projeto, programa ou portfólio. Embora a presença desses fatores por si só não garanta o sucesso dos projetos, pode-se afirmar que sua ausência contribuirá para o fracasso.

Segundo Kelling (2002), a compreensão dos motivos de fracasso dos projetos também é relevante para que os erros não se repitam. Dentre as diversas razões que resultam do fracasso ao abandono dos projetos, destacam-se: os prazos não são atendidos, os custos excedem os limites aceitáveis e os quesitos estabelecidos de qualidade ou realização ficam comprometidos. Neste contexto, o sucesso de um projeto está relacionado ao quanto seu custo se aproximou do planejado, dentro do prazo e com o atendimento dos requisitos em suas entregas.

O resultado de diversos estudos, em decorrência das inúmeras possibilidades de medição do sucesso em projetos (GRAY, 2001; KATZ; ALLEN, 1985; LARSON; GOBELI, 1989; LING, 2004; WHITE; FORTUNE, 2002 apud PATAH; CARVALHO, 2012), demonstram que as métricas para medição da performance em projetos mais utilizadas estão relacionadas à obtenção dos valores inicialmente planejados de prazo e custo.

Esse entendimento ratifica as muitas formas e critérios de avaliação do desempenho e do sucesso de projetos na literatura, amparados na tradicional percepção do controle sobre o

custo, o prazo e a qualidade - o chamado triângulo de ferro.

Contudo, para Kerzner (2009), a definição de sucesso não pode ser amparada unicamente nos resultados relacionados a custo, prazo e qualidade. Nessa percepção, a definição de sucesso do projeto foi ampliada para incluir: a conclusão dentro do período de tempo atribuído, dentro do custo orçado, no nível correto de desempenho ou especificação, com aceitação pelo cliente ou usuário, com mudanças mínimas ou mutuamente acordadas no escopo, sem perturbar o principal fluxo de trabalho da organização e sem mudar a cultura corporativa.

Nessa mesma linha de pensamento, Munns e Bjeirmi (1996) destacam alguns fatores que influenciam o sucesso de projetos, tais como: a definição do escopo de forma realista, o processo de implementação, a competitividade, potencial lucratividade, aceitação pelo mercado, satisfação do cliente e valor percebido do projeto.

De acordo com Kerzner (2010), organizações de excelência em projetos adotam mecanismos internos e externos de medição do sucesso, pois, além dos fatores críticos de sucesso, utilizam os indicadores-chave de desempenho no acompanhamento e na mensuração de seus resultados.

Segundo o autor, enquanto os fatores críticos de sucesso identificam os aspectos externos indispensáveis para atender às necessidades do cliente (orçamento, qualidade, controle de mudanças do escopo, etc.), os indicadores-chave de desempenho são indicadores internos, aplicados à mensuração do resultado final do projeto por meio da qualidade do processo utilizado (utilização de metodologia de gestão de projetos, processos de controle, uso de indicadores, envolvimento do cliente, etc.).

Neste entendimento, Nunes, Bellini e Rohde (2010) fazem uma distinção entre fatores de sucesso e critérios de sucesso em gerenciamento de projetos. Os fatores de sucesso correspondem aos *inputs* do sistema gerencial que influenciam de alguma forma o sucesso do negócio, enquanto os critérios de sucesso se relacionam às métricas através das quais o sucesso será avaliado.

Para Buchanan (2008, apud PATAH; CARVALHO, 2012), em geral, as métricas se dividem em duas categorias: medidas preditivas, que ajudam a prever ou identificar tendências funcionando como um sistema de alerta inicial e medidas corretivas, que auxiliam a estabelecer padrões para melhorar a performance em projetos futuros.

Ling (2004, apud PATAH; CARVALHO, 2012), objetivando a medição do sucesso em projetos, propõe a criação de quatro métricas de avaliação da performance: custo, tempo, qualidade e atendimento da satisfação do cliente. O autor ainda faz distinção entre sucesso no produto do projeto (através do atendimento de padrões de qualidade) e sucesso no processo de gerenciamento de projeto (por meio do cumprimento de objetivos de tempo e orçamento).

Para o PMI (2013), diante da natureza temporal dos projetos, seu sucesso deve ser medido em termos da sua conclusão dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco. Tais pressupostos devem estar previamente aprovados entre os gerentes de projetos e a equipe sênior de gerenciamento.

Neste sentido, Gray (2001) destaca que um ambiente organizacional de suporte é um fator chave no sucesso dos resultados de um determinado projeto e que a mudança organizacional e a incerteza ambiental também estão associadas aos resultados de projetos bem-sucedidos.

Munns e Bjeirmi (1996) afirmam que uma vez que o foco do projeto está em sua entrega (resultados pactuados), o foco da gestão do projeto está na sua correta execução. Para os autores, o papel que o gerenciamento de projetos desempenha no sucesso do projeto não está isento de sofrer influências de outros fatores fora do controle direto do gerente do projeto. Isso explica porque os projetos podem ser bem-sucedidos, ou falhar, independentemente de seu processo de gerenciamento.

Esses fatores sugerem que um projeto bem-sucedido deve: apreciar o papel da gestão, de forma que esse papel deve ser colocado no contexto de um projeto mais amplo (capacitação, estrutura, habilidades gerenciais, etc); garantir maior participação do cliente nas fases de planejamento e execução; proporcionar maior envolvimento da equipe do projeto e a aplicação de uma técnica de avaliação do projeto que examine não só os processos de implementação, mas também o seu desempenho econômico e financeiro (MUNNS; BJEIRMI, 1996).

Embora o gerenciamento de projetos, fazendo uso de técnicas, possa ajudar a garantir uma implementação bem sucedida e contribuir para o sucesso do projeto, é improvável que seja capaz de evitar falhas. Decorre desse entendimento que um projeto pode ser um sucesso, apesar do seu desempenho de gerenciamento ser fraco (WIT, 1988; NICHOLAS, 1989 apud MUNNS; BJEIRMI, 1996).

O sucesso do projeto também pode ser julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço gerado à governança organizacional, considerando que o investimento em projetos objetiva alcançar resultados de negócios estratégicos alinhados a processos e procedimentos formais de governança organizacional. Dessa forma, os critérios de governança podem influenciar as ações de projetos, impondo-lhes algumas restrições (PMI, 2013).

Diante da subjetividade e diversidade de fatores relacionados à definição de sucesso em um projeto, a natureza das operações da organização é determinante nesse contexto. Assim, o sucesso para uma organização cuja estrutura é orientada a projetos - e que tem nestes o seu negócio fundamental e suas competências essenciais (KERZNER, 2010) - está diretamente ligado aos resultados obtidos em cada um de seus projetos.

Doutra forma, para as organizações que têm seu foco em outros processos, a execução de projetos tem como principal função sustentar as atividades estratégicas, e não rotineiras da organização. Isso reforça a ideia de que não existe uma lista de fatores críticos de sucesso com aplicabilidade universal, devendo cada organização observar as contingências impostas pelos diferentes tipos e características de seus projetos na discussão dos fatores críticos e na respectiva avaliação de sucesso (MORIOKA; CARVALHO, 2012).

Com base nas abordagens supracitadas, pode-se concluir que o sucesso em gerenciamento de projetos é um tema que há muito faz parte do interesse de pesquisadores e profissionais da área e seus estudos apresentam diversas formas de tratar esse assunto, bem como uma série de fatores críticos de sucesso de projetos.

Assim, embora muitos desses fatores se sobreponham e outros apresentam abordagens distintas (FORTUNE; WHITE, 2006; KERZNER, 2006; COOKE-DAVIES, 2002; LOPES, 2009 apud MORIOKA; CARVALHO, 2012), o Quadro 2 apresenta um comparativo entre os fatores críticos de sucesso e insucesso que, entre outros, serão utilizados como base conceitual nas demais etapas dessa pesquisa.

Quadro 2. Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso em Gerenciamento de Projetos

Fases	Fatores Críticos para o Sucesso	Fatores Críticos para o Fracasso
Aceitação pela Gerência Executiva	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar as recomendações dos funcionários • Reconhecer que a mudança é necessária • Entender a participação dos executivos na gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recusar-se a aceitar ideias dos colegas • Não admitir a necessidade de mudanças • Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo
Aceitação pelos gerentes da área	<ul style="list-style-type: none"> • Interesses da empresa acima dos interesses pessoais • Disposição a aceitar responsabilidade • Disposição a aceitar o progresso de colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relutância a compartilhar informações • Reusar-se a aceitar responsabilidades • Insatisfação com o progresso de colegas
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial • Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório • Reconhecer a importância do planejamento efetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber a metodologia-padrão como ameaça e não como benefício • Não entender os benefícios da gestão de projetos • Dar apenas “apoio moral” ao planejamento
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis • Rastrear os custos reais • Desenvolver treinamento em gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação • Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais • Acreditar que o crescimento e o sucesso em GP são sinônimos

Fonte: Kerzner (2010)

Por fim, se uma organização deseja entregar projetos de forma eficaz e eficiente, deve aspirar a níveis mais elevados de maturidade em relação a um modelo padronizado. Isso exige um compromisso sério da alta administração para estabelecer a maturidade da organização e implementar melhorias planejadas (APM, 2018).

2.6. Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP

O Escritório de Gerenciamento de projetos (EGP), também conhecido pela sigla PMO (do inglês *Project Management Office*), é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2013).

Considerando a ocorrência de projetos em praticamente todas as organizações e em

todas as suas áreas e níveis, pelos quais são gerados novos produtos ou serviços, uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerência de projetos tem sido a implantação do escritório de projetos nas organizações (KEZNER, 2009).

As responsabilidades de um PMO são diversas - desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a plena responsabilidade pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Assim, um escritório de projetos se caracteriza como um instrumento de confiança da alta direção cujo objetivo é implementar as estratégias por meio de projetos (ALVES et al., 2013).

Segundo o PMI (2013), a principal função de um EGP é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras, que podem incluir:

- a) Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EGP.
- b) Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.
- c) Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão.
- d) Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos.
- e) Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais).
- f) Coordenação das comunicações entre projetos.

A implementação de um EGP está diretamente relacionada à necessidade estrutural, ao grau de maturidade e à capacidade da empresa na gestão dos seus projetos. Neste sentido, Kerzner (2010) afirma que a implantação de um escritório de projetos, além de ser a principal atividade voltada para a gestão de projetos nesta década, deve considerar em seu planejamento estratégico a decisão de quais tarefas executar, mais do que decidir como ou quando realizá-las.

Assim, a rigorosa avaliação do papel que um escritório de projetos exercerá em uma organização é determinante para a geração de resultados realmente significativos, em especial

refletindo seu nível de maturidade e sucesso na gestão de projetos.

De acordo com o PMI (2013), as estruturas de um EGP variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3. Tipos de Estruturas de EGP

Tipo	Perfil	Atribuição	Nível de controle
EGP de Suporte	Consultivo	Repositório de Projetos: Fornece modelos, registra as melhores práticas, provê treinamentos, garante acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos.	Baixo
EGP de controle	Normativo/ Parcialmente Controlador	Fornece suporte e exigem a conformidade por meio da adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança.	Médio
EGP Diretivo	Integralmente Controlador	Assume o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto.	Alto

Fonte: Autoria própria, adaptado de PMI (2013)

2.7. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A maturidade em gerenciamento de projetos é determinada pela medição do esforço de uma determinada organização na busca da excelência de resultados na gestão de seus processos. O grau de maturidade no gerenciamento de projetos de uma organização é resultado do caminho percorrido na busca da excelência no gerenciamento de seus projetos (KERZNER, 2009). Contudo, o mesmo autor afirma que uso simples e prolongado do gerenciamento de projetos não conduz necessariamente à maturidade e excelência de resultados, podendo, ao contrário, resultar em erros repetitivos.

Andersen e Jessen (2002) associam o conceito de maturidade a uma escada, cujos estágios indicam que pode haver um desenvolvimento de um nível de capacidade para outro maior. Para os autores, a medição da maturidade é algo que implica subjetividade e pode ser percebida pela soma de três variáveis: a ação (capacidade de agir e decidir), atitude (vontade

de se envolver) e conhecimento (uma compreensão do impacto da vontade e da ação).

Embora algumas organizações estejam apenas iniciando o gerenciamento de projetos enquanto atividade estruturada e sistemática, outras atingiram níveis tão elevados de maturidade que o gerenciamento de projetos, alinhado e integrado às metas e objetivos da organização, incorporou-se à sua forma principal de funcionamento (KERZNER, 2001).

Segundo Kerzner (2010) as empresas atingem níveis mais elevados de maturidade de formas distintas, cujo processo de medição é realizado em vários anos. Para o autor, a mudança é fator indispensável para as organizações alcançarem a excelência, e a rapidez com que implementam tal mudança é fundamental para o sucesso nos resultados.

Praticamente todas as empresas que alcançaram algum grau de maturidade passaram por essas fases (KERZNER, 2010), sendo a cultura da organização e a natureza do negócio que irão ditar o tempo gasto em cada uma delas (PRADO, 2010).

Assim, de acordo com Kerzner (2010), as fases do ciclo de vida da gestão do projeto em relação à maturidade podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 4. Fases do Ciclo de Vida da Gestão de Projetos

Embrionária	Aceitação pela Gerência Executiva	Aceitação pelos Gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter apoio visível dos executivos	Obter apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das tarefas do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes da área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes da área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações do escopo	Definir um sistema de rastreamento do projeto

Fonte: Kerzner (2010)

Dessa forma, o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é determinado à medida em que práticas de sucesso são estabelecidas e incorporadas dentro de uma organização (APM, 2018). Neste sentido, Ibert (2004, apud Patah e Carvalho, 2012) recomenda o armazenamento e difusão do conhecimento adquirido ao longo do tempo nas

abordagens de sucesso de um determinado projeto. Esse conhecimento devidamente codificado pode reduzir a vulnerabilidade das organizações à perda do conhecimento tácito armazenado nas pessoas.

Embora os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos se apliquem tanto em instituições públicas quanto privadas (PRADO, 2010), a melhoria de seus resultados pode se relacionar a fatores distintos. Se por um lado o lucro é um fator determinante em busca do sucesso dos projetos em organizações da iniciativa privada, para as instituições públicas torna-se determinante o cumprimento de políticas em atendimento às demandas sociais e programas de governo.

Dessa forma, com o intuito de ampliar a discussão sobre o tema, faz-se a seguir uma abordagem mais detalhada dos modelos de maturidade e das questões consideradas mais relevantes ao objeto da análise proposta.

2.8. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

De acordo com Prado (2010), os modelos de avaliação de maturidade surgiram inspirados no modelo desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon – inicialmente voltado para avaliação de aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de software (SW-CMM). Tal como este, outros modelos existentes utilizam cinco níveis de avaliação, nos quais cada nível representa um grau de maturidade diferente no gerenciamento de projetos.

Os vários níveis, ou estágios de desenvolvimento para alcançar a maturidade do gerenciamento de projetos, bem como seus instrumentos de avaliação, podem ser usados para validar a evolução da maturidade de uma organização rumo a processos de excelência (KERZNER, 2001).

Ainda neste sentido, Kerzner (2009) faz uma distinção conceitual entre maturidade e excelência no gerenciamento de projetos. Para o autor, a maturidade corresponde à existência de uma alta probabilidade de sucessos repetidos em decorrência da implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento dos resultados pretendidos, e implica na existência de um fundamento adequado de ferramentas, técnicas, processos e até mesmo cultura.

Por outro lado, a excelência na gestão pode ser identificada na iniciativa

organizacional de criar um ambiente em que exista um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso e tenha seus resultados avaliados pela percepção do cliente – sendo este considerado a parte de maior valor para a organização. Neste caso, a maturidade precede a excelência, de forma que é por intermédio da evolução da maturidade que se alcançará a excelência.

Para Thielmann e Silva (2014), os resultados da comparação entre as práticas atuais de gestão de projetos e as melhores práticas desenvolvidas pelo mercado são obtidos pela aplicação e diagnóstico de um modelo de maturidade. Dessa forma, os modelos de maturidade constituem-se ferramentas utilizadas não apenas para diagnosticar o nível de maturidade, mas também auxiliar as empresas a alcançá-la, através da identificação das melhores práticas realizadas por empresas líderes de mercado (KERZNER, 2010).

De acordo com Bruin et al. (2005), os modelos de maturidade podem ser de natureza descritiva, prescritiva ou comparativa. Neste entendimento, a aplicação de modelos descritivos serve apenas como um fim em si mesmo, não havendo disposição para melhorar a maturidade, tratando-se apenas de diagnóstico da situação atual. Os modelos prescritivos permitem o desenvolvimento de um roteiro para a melhoria, com base na análise dos pontos que afetam o desempenho organizacional. Por fim, os modelos comparativos destinam-se às ações de benchmarking entre indústrias ou regiões, sendo capaz de comparar as práticas entre organizações similares, a fim de estabelecer a maturidade de referência em um mesmo setor.

Os modelos internacionais mais conhecidos para avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2008; PRADO, 2010) são:

- OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model (PMI)
- Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)
- Project Management Maturity Model (PMMM)
- Capability Maturity Model Integration (CMMI)
- ESI International's Project Framework (ESI)
- PM3 - Project Management Maturity Model (Berkeley)
- Project Management Process Maturity (PM2)
- OGC Project Management Process Maturity
- Integrated Management Systems Incorporated (IMSI)

- OGC Portfolio Management Maturity Model (P3M3)

No Brasil, destaca-se o Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de projetos (MMGP). Esse modelo surgiu em 2002, resultado da experiência em consultorias do seu idealizador, Darci Prado, e da inspiração em outros modelos, mais expressivamente no *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM), adaptando-se à realidade nacional (PRADO, 2010).

Este modelo é amplamente utilizado no Brasil como meio de as organizações avaliarem sua maturidade, compará-la com outras do mesmo segmento e estabelecerem planos de crescimento. Portanto, segundo a classificação de Bruin et al. (2005), o modelo Prado-MMGP pode ser considerado ao mesmo tempo de ordem descritiva, prescritiva e comparativa.

Diante da quantidade de trabalhos relacionados ao tema, Thielmann e Silva (2014) destacam a predominância na utilização de três principais modelos, a saber: o OPM 3 – *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), o PMMM – *Project Management Maturity Model* e o MMGP – Modelos Prado de Maturidade em Gestão de Projetos.

Por sua relevância e maior aplicabilidade, este estudo se limitará a explorar as peculiaridades e propósitos desses modelos de maior destaque, em especial o modelo Prado sobre o qual será apresentado um maior detalhamento de sua estrutura e aplicabilidade, dado que foi o modelo escolhido para realização da parte prática desse trabalho.

2.8.1. O Modelo OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model

Esse modelo foi desenvolvido pelo Comitê de Normas e Padrões do PMI, com o objetivo de orientar as organizações com modelo de maturidade no desenvolvimento de suas capacidades e no alinhamento de seus projetos aos objetivos estratégicos (OPM3, 2008).

Utilizando uma forma de classificação em valores percentuais, diferentemente dos demais que utilizam níveis de maturidade, esse modelo é composto por três elementos gerais (OPM3, 2008), conforme descritos na Figura 4.

Figura 4. Elementos do Modelo OPM3



Fonte: PMI (2003)

No elemento Conhecimento é apresentado o conteúdo do padrão e descrito conceitualmente o gerenciamento e a maturidade em gerenciamento de projetos. O elemento Avaliação fornece um método, os processos e procedimentos para a auto avaliação organizacional em comparação com o padrão. Por fim, no elemento Melhoria o cenário é preparado para possíveis mudanças organizacionais, na passagem de um nível de maturidade para outro superior.

Neste método, a avaliação prática da maturidade é realizada por meio de um questionário de 480 perguntas, preenchido por um sistema informatizado interativo. Esse sistema avalia o conjunto de respostas e fornece os resultados da avaliação, bem como um plano de aperfeiçoamento com base nas Melhores Práticas do PMI. Apesar desse plano indicado pelo sistema, compete a cada organização definir a melhor forma de implementar as melhorias propostas (PRADO, 2010).

Devido a essa estrutura de questionários, que não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais, Thielmann e Silva (2014) caracterizam o OPM3 como um modelo de elevada complexidade, quando comparado aos demais que se utilizam de um número menor de questões na avaliação da maturidade. Entretanto, Carvalho et al. (2005) destacam como pontos positivos do modelo o uso de *check-list* para levantamento de informações, a identificação de competências dos indivíduos e da organização, e a ênfase na aderência estratégica com a organização.

2.8.2. O Modelo KPMMM - Kerzner Project Management Maturity Model

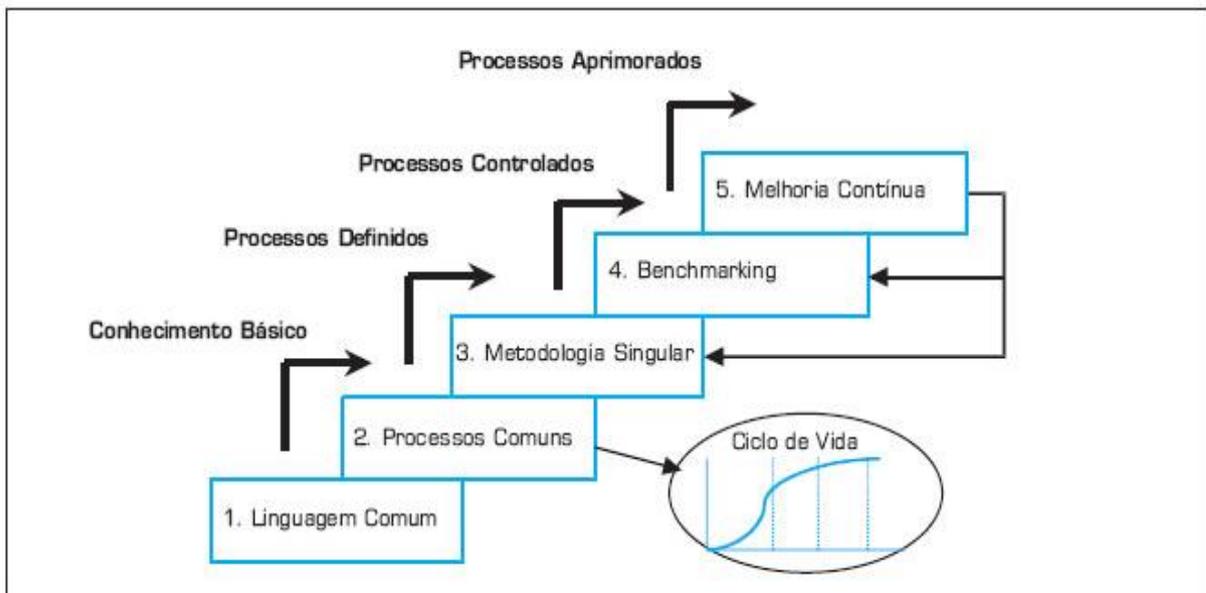
Este modelo, idealizado pelo engenheiro americano Harold Kerzner, divide o ciclo de vida para maturidade em gestão de projetos em cinco níveis: Linguagem comum, Processos Comuns, Metodologia Única, Análise Comparativa (*Benchmarking*) e Melhoria Contínua (KERZNER, 2009).

Segundo o autor, cada um dos cinco níveis representa um grau de maturidade diferente no gerenciamento de projetos, assim definidos:

- a) Primeiro Nível - Linguagem comum: essa fase tida, como embrionária, ocorre quando a empresa ainda está vivenciando as primeiras práticas em gestão de projetos e reconhece a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico sobre gerenciamento de projetos e da linguagem ou da terminologia que o acompanha.
- b) Segundo Nível – Processos Comuns: ocorre quando a alta gerência da organização reconhece a real importância do processo de gerenciamento de projetos, ou seja, ocorre o reconhecimento de que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos, de modo que os sucessos em um projeto possam ser repetidos em outros projetos.
- c) Terceiro Nível – Metodologia Única: a partir desse nível, uma maior complexidade envolve o processo decisório, pois exige a implementação de grandes mudanças na organização. Nele, a organização reconhece o efeito sinérgico de combinar todas as metodologias corporativas em uma metodologia singular, cujo centro é o gerenciamento de projetos.
- d) Quarto Nível - Análise Comparativa: também conhecido como benchmarking, ocorre quando a organização realiza um processo de comparação contínua de suas práticas, resultante do reconhecimento de que a melhoria do processo é necessária para manter uma vantagem competitiva. Contudo, o benchmarking não é um processo único, devendo ser realizado de forma tão contínua quanto as melhorias desejadas. Neste patamar a organização já conta com um escritório de gerenciamento de projetos (ou um centro de excelência) em sua estrutura organizacional.

- e) Quinto Nível - Melhoria Contínua: refere-se a um elevado nível de maturidade do gerenciamento de projetos, pois a organização avalia as informações obtidas do benchmarking e decide se essas informações serão utilizadas ou não na melhoria de sua metodologia. Neste grau de amadurecimento, as organizações realizam planejamento estratégico para gerenciamento de projetos, têm histórico de lições aprendidas devidamente registrado e transferem conhecimentos com programas de *mentoring* por parte do escritório de gerenciamento de projetos.

Figura 5. Níveis de Maturidade do Modelo PMMM



Fonte: Autoria própria, adaptado de Kerzner (2009)

Como todo modelo tem características peculiares, a análise das vantagens e desvantagens de seu uso sempre terão um viés de subjetividade (SILVA, 2011). Neste contexto, Rabechini Junior e Pessoa (2005, apud THIELMANN; SILVA, 2014) apontam algumas questões limitadoras na concepção do modelo KPMMM. Segundo eles, o modelo é limitado no exame das competências necessárias para o gerenciamento de projetos em sua amplitude, bem como não apresenta a construção de uma base de dados – a exemplo do modelo OPM3 - na constituição das ferramentas que suportam o gerenciamento dos projetos, e não aborda o desempenho das equipes de projetos. Em contrapartida, Carvalho et al. (2005) apontam como vantagens do modelo: a avaliação da integração dos processos, como seus questionários são estruturados, a percepção de níveis gerenciais distintos e a facilidade de aplicação.

2.8.3. Modelo Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Inspirado em outros modelos de maturidade e na experiência como consultor na área de gerenciamento de projetos, o modelo proposto por Darci Pado abrange duas dimensões organizacionais: a setorial ou departamental e a corporativa.

O modelo de dimensão setorial se distingue do corporativo por sua simplicidade e facilidade de uso. Resultado da experiência do autor com empresas brasileiras, envolvendo centenas de projetos, sua eficácia se comprova por apresentar resultados condizentes com o que se obtém com um diagnóstico aprofundado (PRADO, 2010). O modelo corporativo permite a avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, envolvendo, além dos setores diretamente atuantes na execução dos projetos, o setor corporativo, que supervisiona todos os setores individuais e é responsável por projetos estratégicos e pela gestão do portfólio.

Contudo, a notoriedade associada ao modelo setorial é resultado de sua comprovada aplicabilidade a um setor ou departamento na medição de sua competência em gerenciar projetos, e aos resultados confiáveis. Uma análise comparativa entre diversos modelos de maturidade realizado por Silva (2011) aponta que uma das características principais do modelo Prado-MMGP é sua abordagem a um maior número de dimensões, considerando os fatores estrutura organizacional e competências comportamentais e contextuais.

Dessa forma, a amplitude de variáveis aplicadas ao método pode ser mais eficaz na demonstração do estado atual da organização na gestão de seus projetos. Esse trabalho também destaca que a dimensão “competência comportamental”, abordada apenas por esse modelo entre os analisados, tem se tornado um fator crítico de sucesso para a gestão projetos.

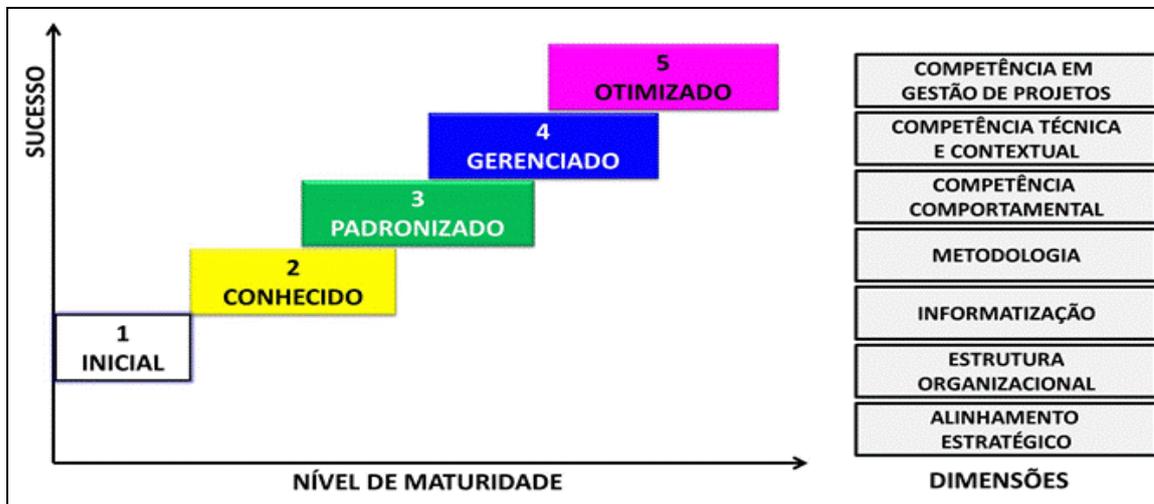
Na percepção de Prado (2010), as complexidades inerentes aos outros modelos distanciavam seus potenciais usuários, tornando o tema maturidade pouco aplicável. Assim, as principais características desse modelo são: sua versão compacta (40 questões), a simplicidade de uso - a despeito de sua confiabilidade no fornecimento de dados coerentes, sua aplicabilidade a diferentes categorias de projetos, sua objetividade de medição dos aspectos realmente ligados ao sucesso em um plano de crescimento e, sobretudo, sua capacidade de conquistar adeptos no Brasil para o assunto maturidade.

Esse modelo está estruturado em cinco níveis (Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado) e cada nível pode conter sete dimensões de maturidade em

diferentes intensidades e peculiaridades, além de contemplar em sua avaliação questões relacionadas a estratégias, processos, pessoas, tecnologias e ferramentas.

A consequência desta característica estrutural do modelo é que se espera que, mediante a avaliação da maturidade, departamentos de alto desempenho obtenham altos valores de maturidade; ou, então, se um departamento obtém um alto valor de maturidade é porque ele tem alto desempenho no gerenciamento de seus projetos. Essa relação esperada entre maturidade e sucesso é expressa na Figura 6.

Figura 6. Os Cinco Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP



Fonte: Prado (2010)

Esse modelo orienta a uma interdependência entre níveis e dimensões. Dependendo do nível em que se encontra a organização, tais dimensões podem apresentar variações de intensidade, de forma que elas se distribuem pelos cinco níveis em diversos momentos. Quando aplicado separadamente em cada setor da organização, percebe-se que uma mesma organização pode possuir setores com diferentes níveis de maturidade (PRADO, 2010).

Com base na descrição de Prado (2010), em um estágio consolidado, os níveis podem apresentar diversas características. Ainda segundo o autor, o percentual de sucesso (ou insucesso) está relacionado aos diferentes níveis de maturidade.

Para Prado (2010), independentemente da categoria de projetos executados em seu setor, se a maturidade medida está acima do nível 4, o nível de sucesso provavelmente está acima de 80%. Assim, de maneira simplificada, o objetivo máximo do modelo de maturidade

(nível 5) é fazer certo as coisas certas no momento certo e com o mínimo de ruído e estresse.

O autor ainda recomenda que o modelo de maturidade representado em estágios é principalmente uma sugestão de crescimento para um determinado setor da organização, não devendo ser entendido como uma sequência a ser seguida indiscriminadamente e sem a elaboração de um adequado planejamento. O Quadro 5 consolida alguns detalhes dos níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP.

Quadro 5. Características dos Níveis de Maturidade do Modelo Prado-MMGP

	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
1	<ul style="list-style-type: none"> * Nenhuma iniciativa da organização. * Iniciativas pessoais isoladas. * Resistências à alteração das práticas existentes. 	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total.	Baixo
2	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. * Estabelecimento de uma linguagem comum. 	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> * Metodologia desenvolvida, implantada e testada. * Informatização de partes da metodologia. * Estrutura organizacional implantada. * Iniciativas para alinhamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos. 	Existência de Padrões	Melhoria acentuada.
4	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento Avançado. * Consolidação do alinhamento com os negócios da organização. * Comparação com benchmarks. * Identificação e eliminação de causas de desvios da meta. * Metodologia e Informatização estabilizados * Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto. 	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada.
5	<ul style="list-style-type: none"> * Grande experiência em gerenciamento de projetos. * Sabedoria. * Capacidade para assumir riscos maiores. * Preparo para um novo ciclo de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. * Gerentes de Projeto com grande autonomia. 	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Fonte: Prado (2010)

Além dos cinco níveis, o modelo preconiza a existência de sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades em cada nível, a saber:

- Competência em Gerenciamento de Projetos
- Competência Técnica e Contextual
- Competência Comportamental
- Metodologia
- Informatização
- Estrutura Organizacional
- Alinhamento Estratégico

Prado (2010) recomenda que é necessário o alinhamento entre os níveis e as dimensões de maturidade para obtenção de resultados efetivos da aplicação do modelo.

As dimensões preconizadas pelo autor são apresentadas no Figura 7.

Figura 7. Dimensões do Modelo de Maturidade Prado-MMGP



Fonte: Prado (2010)

Para Prado (2010) as sete Dimensões da Maturidade formam a “Plataforma para Gestão de Projetos”, podendo assim serem descritas:

- a) **Competências Técnica e Contextual:** A competência técnica se relaciona com o conjunto de conhecimentos e experiência em Gerenciamento de Projetos atribuídos aos principais envolvidos nesta área da gestão. De forma geral, trata-se dos conhecimentos e práticas de gerenciamento de projetos que estão difundidos em diferentes modelos, a exemplo do PMI, já citado anteriormente. O nível de competência técnica requerido também pode variar, dependendo da função exercida por cada componente da equipe. Como exemplo, Prado (2010) enfatiza que a equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos deve conhecer profundamente todos os aspectos técnicos, métodos, ferramentas e softwares relacionados à gestão de projetos, haja vista se constituir o centro de excelência da empresa para tal assunto. Ainda segundo o autor, os gerentes de projetos necessitam de fortes conhecimentos técnicos em sua área de atuação, tal como Engenharia, Desenvolvimento de Software, Equipamentos, etc. Já a alta gerência necessita de conhecimentos genéricos sobre o assunto, pois a esta compete, prioritariamente, o processo decisório em alto nível, e não o operacional.

De forma complementar, a competência contextual se fundamenta no quanto o gerente de projetos e os demais envolvidos conhecem o negócio e os produtos da organização. Dessa forma, os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.).

- b) **Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ter conhecimentos e experiência em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como o conjunto de conhecimentos do PMI, expressos no PMBOK. Neste caso, o nível de competência requerido também depende da função exercida nas atividades que envolvem o gerenciamento de projetos da organização.
- c) **Competência Comportamental:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ter habilidades em aspectos comportamentais, tais como liderança, organização, motivação, negociação, etc. Isso se faz necessário, considerando que o trabalho é executado predominantemente por pessoas que precisam ser motivadas para melhor desempenharem suas funções. Também, conflitos negativos diários que afetam

o desempenho das pessoas precisam ser evitados, ou mitigados, pelo conhecimento desses aspectos.

- d) **Uso Prático de Metodologia:** O uso de uma metodologia única de gerenciamento de projetos em toda a empresa é indispensável para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. Um fator relevante é que essa metodologia envolva todo o ciclo do projeto que necessita ser acompanhado.
- e) **Informatização:** Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. A informatização deve fornecer dados de projetos isolados, assim como a carteira como um todo, e devem mostrar o desempenho dos projetos, da carteira e dos indicadores de negócios que serão afetados pelo desempenho dos projetos.
- f) **Alinhamento Estratégico:** É fundamental que os projetos executados no setor estejam em total alinhamento com as estratégias da organização. Entretanto, na prática isso nem sempre ocorre, pois muitos projetos são iniciados sem a devida análise de sua institucionalidade e relevância estratégica.
- g) **Estrutura Organizacional:** Considerando que diferentes setores podem se envolver na execução de projetos, a escolha de uma adequada estrutura organizacional é fundamental para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. A estrutura organizacional deve definir funções, regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

2.8.3.1. Componentes do Modelo Prado-MMGP Setorial

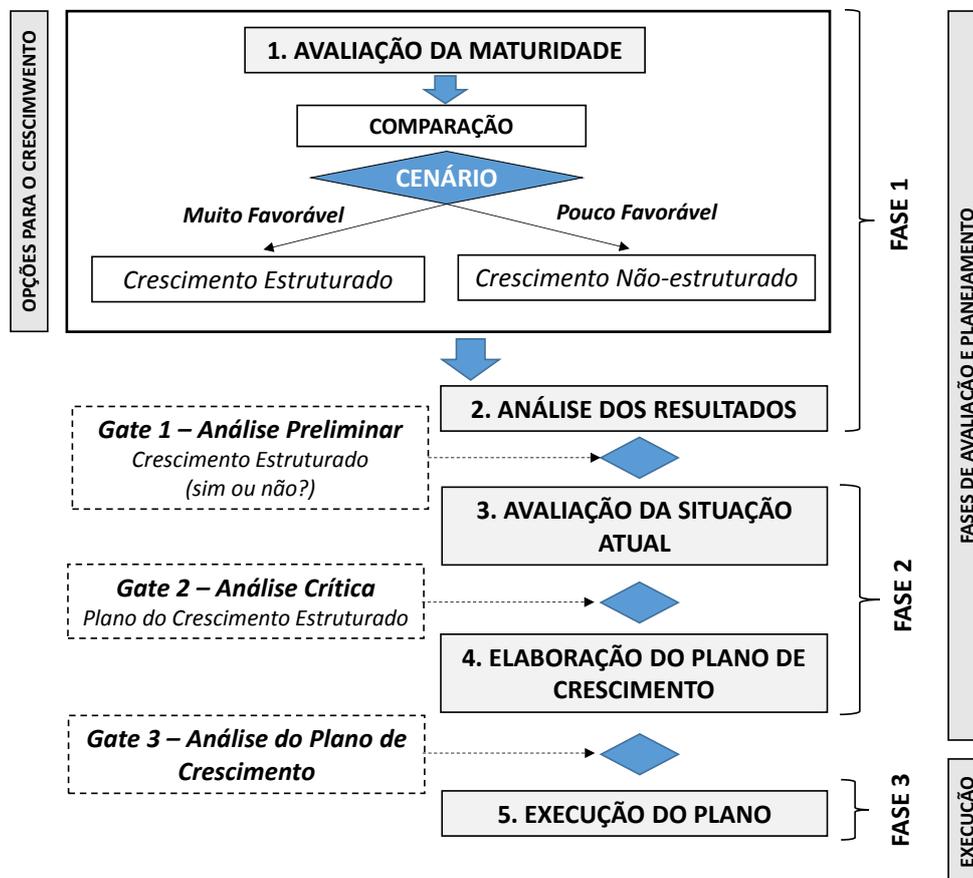
Embora a parte mais conhecida do modelo seja o questionário com 40 questões, outros componentes são igualmente importantes, tais como as diretrizes para se efetuar um diagnóstico e as diretrizes para se montar um plano de crescimento. O diagnóstico permite aprofundar o entendimento da situação atual e das causas das fraquezas encontradas pelo setor, sendo fundamental para a inicialização do plano de crescimento.

As diretrizes para se montar o plano de crescimento foram criadas para tratar a

evolução na maturidade como um projeto, com todas as peculiaridades que devem ter um projeto e seu gerenciamento, conforme ilustrado na Figura 8 - Opções para o crescimento estruturado.

Com base na Figura 8 podemos concluir que o modelo Prado-MMGP compreende ações que vão além da Avaliação da Maturidade. Segundo o autor (PRADO, 2010), cumprida essa etapa surgem as conjecturas sobre a necessidade ou não de crescimento em gerenciamento de projetos, considerando como os resultados obtidos se comparam com organizações similares ou que executam projetos de mesma natureza. Essa avaliação de cenário externo precisa ser complementada com a avaliação do cenário interno da organização, ou seja, avaliação da eficiência e da satisfação interna. Com os dados de análises dos cenários interno e externo é possível chegar a conclusões sobre a necessidade ou não do crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos.

Figura 8. Opções para o Crescimento Estruturado



Fonte: Autoria própria, adaptado de Prado (2010)

O cenário considerado favorável ao crescimento é aquele em que a avaliação da

maturidade demonstrou que o nível atual da organização está inferior ao de organizações semelhantes ou que executam projetos similares na etapa de comparação (*benchmarking*), existe consenso por parte da alta administração da importância do gerenciamento eficaz de projetos para crescimento e sobrevivência organizacional e, sobretudo, tem seu apoio e uma liderança efetiva na implementação de processos de melhoria da maturidade. Num cenário pouco favorável, as percepções de melhorias e oportunidades não encontram apoio da alta direção, sendo esta pouco sensível ao assunto e provavelmente não apoiando adequadamente as iniciativas no sentido de aumentar a maturidade. Ademais, neste cenário não existe uma liderança capaz de conduzir o processo.

Após a Análise dos Resultados dos Cenários, para o caso de um cenário muito favorável, a organização poderá partir para uma estratégia de um Plano de Crescimento Estruturado. Prado (2010) define essa estratégia como decorrente de um aprofundamento na compreensão da avaliação da maturidade por meio de uma Avaliação Detalhada da Situação Atual.

Ainda segundo Prado (2010) tais esforços resultariam em ações com envolvimento de diversas áreas da organização e que deveriam ser gerenciadas como um projeto com etapas de planejamento, execução, controle e medição periódica dos resultados, consolidando assim a etapa de Execução do Plano.

Caso o resultado da análise de cenários demonstre ser pouco favorável ao crescimento da maturidade, Prado (2010) recomenda uma estratégia de implementação de pequenas e constantes melhorias no modelo, cuja iniciativa ficará a cargo de algum membro da organização atuante diretamente com o gerenciamento dos projetos. Para o autor, neste contexto o crescimento será lento e, apoiado na técnica de Melhoria Contínua, envolverá apenas os aspectos mais simples das dimensões competência, metodologia e informatização.

Pelo exposto, observa-se que os modelos discriminados apresentam particularidades e características estruturais que os diferenciam. As diferentes formas de apresentação e implementação dos modelos, tanto por níveis de competências quanto por valores percentuais, endossam a diversidade de mecanismos que podem ser utilizados para que as organizações avancem rumo às práticas de excelência na gestão, haja vista que os critérios constantes dos quesitos que compõem cada modelo podem servir de base prescritiva para a implementação de melhorias, tanto em padrões estruturais (informatização, alinhamento estratégico, reestruturação organizacional para EGP, etc.), quanto em padrões técnicos e comportamentais (capacitação, desenvolvimento de competências, metodologias, etc.).

Dessa forma, conclui-se que, na escolha de um determinado modelo para a avaliação

da maturidade, algumas questões devem ser consideradas, tais como: sua aplicabilidade e compatibilidade com a organização avaliada, a disponibilidade material do modelo e sua forma de obtenção, o formato e a compreensão do questionário - em especial como os resultados apurados demonstram quantitativamente o nível de maturidade organizacional e as possibilidades de planos de melhoria -, sua consonância e aderência às ações de planejamento estratégico e aos sistemas de gestão organizacional.

Além de atender plenamente às considerações supracitadas, o modelo Prado-MMGP em sua estrutura setorial é considerado pelo próprio autor como simples de usar e intimamente ligado à capacidade de fomentar um setor (ou departamento) a executar seus projetos com sucesso por meio da robustez de seus resultados - razões fundamentais para sua escolha e aplicação ao estudo em questão.

Por fim, apoiado no entendimento de Prado (2010), vale destacar que a complexidade inerente a alguns modelos é um fator inibidor na adoção dessa ferramenta e na busca de melhorias no gerenciamento de projetos. Entretanto, a despeito de sua simplicidade, o modelo Prado-MMGP, aplicado neste estudo, mostrou-se suficiente e eficaz para diagnosticar a maturidade da unidade de análise, identificar pontos de vulnerabilidade gerencial e contribuir com uma proposta de melhoria para obtenção de maiores níveis de maturidade organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos: a caracterização da pesquisa, o método de pesquisa empregado para desenvolvimento deste trabalho, as etapas da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados empregadas para o desenvolvimento do trabalho.

Quanto à caracterização, uma pesquisa relaciona um determinado problema com o objetivo de descobrir respostas e soluções, através do emprego de processos científicos (CERVO; BERVIAN; SILVA 2007).

Na descrição de Gil (2007), em uma pesquisa a racionalidade e a sistematização são destacadas em um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados, com objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos, ainda que nem sempre uma tentativa de pesquisa resulte em uma informação aplicável, incontestável e imparcial.

3.1. Quanto à natureza

A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades de interesses locais (GIL, 2007, COLLIS; HUSSEY, 2005).

Comparativamente, enquanto a pesquisa básica busca a atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição, a pesquisa aplicada, além disso, intenta transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Diante de tais considerações, essa pesquisa é classificada como aplicada, pois se dará à solução de problemas com aplicabilidade prática de seus resultados no Iicict, uma vez que a melhoria do gerenciamento de seus projetos impacta diretamente no cumprimento de sua missão institucional, garantindo maior efetividade e profissionalismo de suas práticas, conforme previsão estratégica no Plano Quadrienal do Instituto (ICICT, 2015).

3.2. Quanto à forma de abordagem do problema

O enfoque da pesquisa quantitativa considera que tudo possa ser contável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las fazendo uso de recursos e de técnicas estatísticas (GIL, 2007). Assim, a pesquisa quantitativa é focada na mensuração de fenômenos, envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Na abordagem relacionada à pesquisa qualitativa, Gil (2007) considera que há uma subjetividade que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.

A despeito da categorização descritiva dos autores supracitados, Yin (2001) afirma que o estudo de caso pode se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Segundo o autor, alguns experimentos (como estudos de percepções psicológicas) e algumas questões feitas em levantamentos (como aquelas que buscam respostas numéricas em vez de respostas categóricas) têm como base evidências qualitativas, e não quantitativas.

Neste trabalho, o interesse do pesquisador é verificar como um determinado problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas do Icict, sendo os dados coletados de natureza predominantemente descritiva e pautados em entrevistas, questionários, observação direta e análise documental. Assim, a forma de abordagem do problema se classifica como predominantemente qualitativa.

3.3. Quanto aos objetivos

Lakatos e Marconi (2010) consideram que existem, basicamente, três tipos de pesquisa cujos respectivos objetivos se diferenciam: pesquisa exploratória, descritiva ou experimental.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior proximidade com o problema, objetivando torná-lo explícito (visto que este ainda é pouco conhecido ou pouco explorado) ou definir hipóteses, além de aprimorar ideias ou descobrir intuições por meio de um planejamento flexível, que em linhas gerais envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares. Ainda segundo o autor, esse tipo de

abordagem assume, geralmente, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, sendo indicada para as fases de revisão da literatura, formulação de problemas, levantamento de hipóteses, identificação e operacionalização das variáveis.

Enquanto as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, a pesquisa explicativa se aplica quando a intenção do pesquisador é a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno, tornando-se o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos (GIL, 1999).

Para Lakatos e Marconi (2010), essas relações de causa-efeito ocorrem por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, buscando identificar as causas do fenômeno, razão pela qual é mais aplicada a experimentos em laboratório do que em campo.

Diante dos conceitos supramencionados e das peculiaridades das pesquisas quanto aos seus objetivos, essa pesquisa se classifica como exploratória, especialmente diante da singularidade do Icict enquanto instituição de comunicação e informação em saúde e sua relação com o tema gerenciamento de projetos. Dessa forma, essa pesquisa assume um caráter exploratório pois se dedicará à investigação e proposição de soluções a um problema pouco, ou ainda não explorado, a saber, o nível de maturidade no gerenciamento de projetos do Icict.

3.4. Método de Pesquisa

De acordo com Yin (2001), a escolha da estratégia de estudo deve considerar três aspectos: tipo das questões da pesquisa, extensão de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais e sobre o grau de enfoque em acontecimentos históricos ou contemporâneos.

Em resposta a estes parâmetros, o estudo de caso é geralmente indicado para situações em que as questões apresentadas na pesquisa são do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa são fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real (YIN, 2001).

Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso traz à tona o entendimento de aspectos individuais, da organização, sociais e políticos e pode ser restrito a uma ou a várias unidades,

caracterizando-o como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos.

Para Gil (2007), o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a se obter o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso pode abranger análise de exame de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. Seu objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou, até mesmo, uma situação.

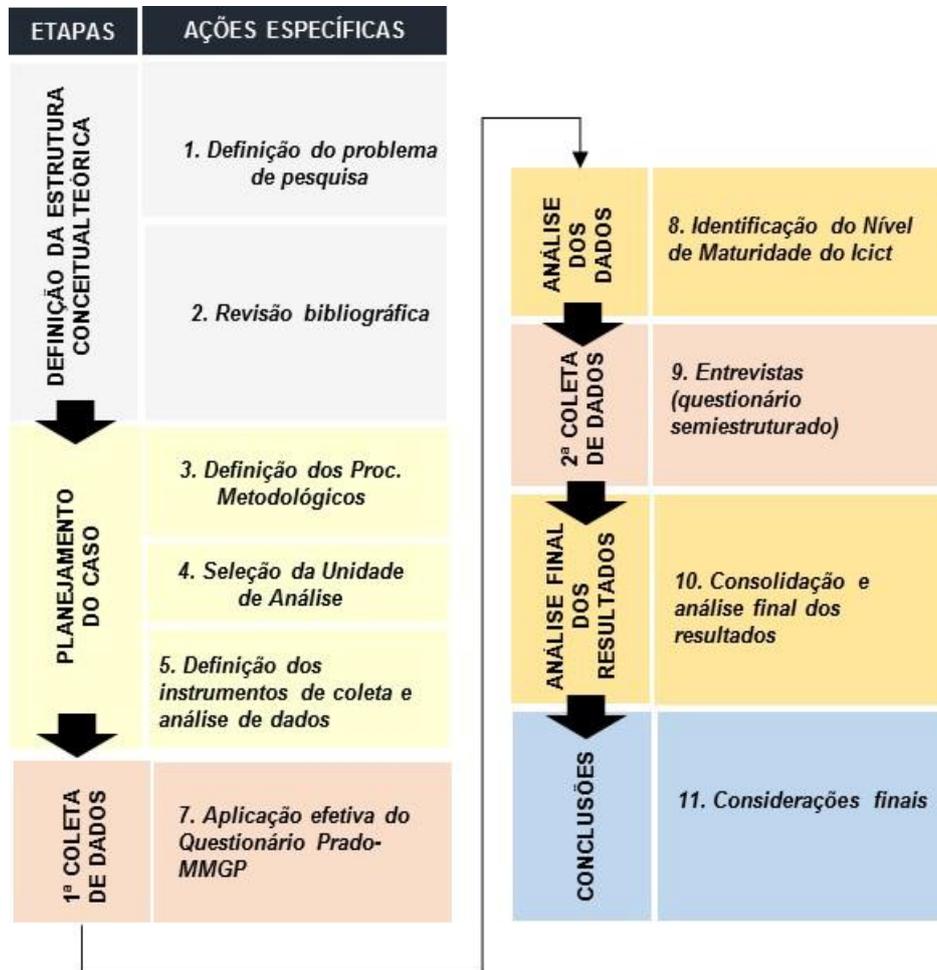
Dessa forma, considerando: as questões que se relacionam à proposta de identificação do nível de maturidade no gerenciamento de projetos do Ict; a formatação utilizada na formulação do problema (como?); a individualidade da unidade de análise, posto que se trata de um instituto federal em comunicação e informação em saúde e o grau de aprofundamento da investigação para a proposição de melhorias no processo atual, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso.

3.5. Método de Trabalho

Neste contexto, o trabalho buscou aprofundar o conhecimento em gerenciamento de projetos, em especial quanto aos modelos de avaliação do nível de maturidade. Sobre tal tema baseou-se a questão central desta pesquisa, por meio da qual foi possível investigar como as práticas de gerenciamento de projetos do Ict determinam seu nível de maturidade na gestão de projetos.

O método de trabalho, baseado na estrutura de Miguel (2007) e ilustrado na Figura 9, se consolida na prática das seguintes etapas:

Figura 9. Método de Trabalho



Fonte: Autoria própria, adaptado de Miguel (2007)

O desdobramento da primeira etapa do método de trabalho apresentado, Definição da Estrutura Conceitual Teórica, encontra-se nas sessões anteriores a essa – que se insere na etapa de Planejamento do Caso.

Na definição da Unidade de Análise consideraram-se as diretrizes institucionais do Icict na busca de melhor estruturação do gerenciamento de seus projetos, além do fato de ser essa a unidade de trabalho do pesquisador, e seu interesse pessoal pelo tema abordado. Assim, com o intuito de caracterizar o perfil da instituição e atender aos objetivos específicos referentes à “identificação e caracterização dos projetos vigentes (pesquisa, ensino,

desenvolvimento tecnológico, etc) e fontes de financiamento”, bem como quanto à “caracterização das práticas de gerenciamento de projetos utilizadas no Ict”, foram analisados os documentos institucionais abaixo descritos:

a) Planejamento Estratégico - Plano Quadrienal Ict 2015/2018: Documento institucional contendo as diretrizes estratégicas do Ict, objetivando a contextualização da Unidade de Análise (estrutura organizacional, iniciativas estratégicas, missão, visão, valores) e modelo atual de Gestão de Projetos.

b) Planilha de Controle de Projetos: Planilha utilizada pela Assessoria de Pesquisa para registro e controle dos valores e prazos dos Projetos, por meio da qual foram identificados os projetos vigentes, as fontes de financiamento e o volume de investimentos destinados aos projetos do Ict.

c) Processos Institucionais: Documentos de formalização dos Projetos por meio dos quais se caracterizaram os projetos vigentes gerenciados no Ict e suas peculiaridades (características, objetivos, custo, prazo, *stakeholders*, etc).

Em cumprimento ao objetivo específico de “identificar e aplicar um modelo para medição da maturidade em Gerenciamento de Projetos no Ict” seguiu-se a Aplicação do questionário estruturado conforme modelo proposto por Prado (Modelo Prado-MMGP) – Anexo 1.

Para essa atividade, Prado (2010) recomenda que os respondentes sejam pessoas que tenham pleno conhecimento da área de gerenciamento de projetos, preferencialmente o chefe do setor, o coordenador do escritório de gerenciamento de projetos ou algum auxiliar direto que esteja plenamente informado do modo como os projetos são gerenciados no setor. Considerando que o modelo Prado-MMGP preconiza a escolha dos participantes com tais características, esse instrumento foi aplicado de forma presencial a representantes da Assessoria de Pesquisa, da Vice-Diretoria de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico e da Vice-Diretoria de Desenvolvimento Institucional.

Quanto à estrutura e aplicabilidade, o instrumento é composto por 40 questões distribuídas igualmente em quatro blocos que representam a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos a partir do segundo nível do modelo.

As 30 questões iniciais são formadas por questões em escala de cinco opções, que representam cenários em que a organização pode se encontrar completamente aderente, como também pode não ter realizado qualquer ação naquele sentido. As últimas dez questões seguem uma estrutura diferente, pois são realizadas em escala de apenas duas opções, com o intuito de verificar se alguns aspectos de gerenciamento de projetos já se encontram consolidados ou não na organização, sem a possibilidade de um posicionamento intermediário.

Por exemplo, se na pergunta 1 do instrumento de pesquisa o respondente assinalar a resposta “A”, significa que o estágio de maturidade em relação àquele tópico é máximo. Do contrário, caso assinale a alternativa “E”, o estágio de maturidade é mínimo.

Para atendimento à sistemática proposta pelo Modelo Prado-MMGP foi registrada uma única resposta para cada pergunta. Para tal, os respondentes foram reunidos num mesmo local e para cada pergunta apresentada houve um momento de “*brainstorming*”, em que os participantes identificaram os pontos fortes e os pontos fracos das práticas institucionais relacionados àquele tema. Estas informações foram registradas à parte pelo pesquisador e utilizadas como fatores críticos na composição da proposta de melhoria. Encerrada a discussão, os entrevistados apontaram qual a melhor resposta para aquela pergunta que a fim de compor o cálculo dos índices de maturidade definidos pelo modelo de Prado.

Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão da maturidade válida para aquele nível e as opções têm os seguintes valores:

Resposta A: 10 pontos

Resposta B: 7 pontos

Resposta C: 4 pontos

Resposta D: 2 pontos

Resposta E: 0 ponto

O procedimento de tabulação utilizou um sistema *online* desenvolvido pelo autor do modelo, disponibilizado gratuitamente para pesquisadores, estudantes e profissionais da área de gerenciamento de projetos no sítio www.maturityresearch.com. Com uso dessa ferramenta, foi possível identificar o coeficiente geral de maturidade em gerenciamento de projetos numa

escala de 1 a 5 de acordo com os níveis de maturidade propostos no modelo.

Além disso, foram obtidos os resultados em uma escala percentual para cada uma das dimensões presentes no estudo (competência técnica e contextual, competência em gerenciamento de projetos e de programas, competência comportamental, uso de metodologia, informatização, alinhamento estratégico e estrutura organizacional).

Para a melhor composição da análise dos dados resultantes da medição do nível de maturidade, e com o intuito de atender ao objetivo específico “propor melhorias nas práticas de gestão atual e na estrutura organizacional do Icict”, foi realizada uma entrevista presencial de natureza semiestruturada com o Diretor do Icict. Nesta ocasião, além de apresentar o resultado da avaliação, a metodologia utilizada e os conceitos correlatos, foi possível identificar e aprofundar a percepção dos fatores críticos de sucesso (ou insucesso) em nível estratégico, além daqueles constantes das questões do questionário do Modelo Prado. Para tal, foram abordadas as seguintes questões:

- a) Como o senhor avalia o resultado do nível de maturidade apurado mediante o Modelo Prado-MMGP? Em sua opinião o resultado reflete a realidade atual do Icict?
- b) Em sua opinião os projetos em andamento contribuem para o cumprimento da missão do Icict?
- c) Quais fatores considera críticos para a melhoria do gerenciamento de projetos no Icict?
- d) Considerando as dimensões da maturidade preconizadas no Modelo Prado (Competência em Gerenciamento de Projetos, Competência Técnica e Contextual, Competência Comportamental, Metodologia, Informatização, Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico), qual seria mais crítica de investimento na construção de um plano de crescimento da maturidade no Icict?

No momento da entrevista também foi possível apresentar de forma crítica os pontos mais vulneráveis identificados no questionário, como forma de sensibilização da alta direção para o quadro atual do gerenciamento de projetos na Unidade rumo à construção de um plano de melhoria. As respostas a essas questões foram oportunamente incorporadas na sessão de análise e discussão dos resultados correspondentes a cada assunto abordado.

3.6. Critérios para escolha do Modelo de Maturidade

Na escolha do modelo Prado-MMGP levou-se em consideração a simplicidade e a comprovada eficácia dessa metodologia, que permite a avaliação da maturidade de um ou mais setores específicos dentro da organização (PRADO, 2010).

Esse método foi desenvolvido especificamente com base em instituições brasileiras, levando em consideração não só as peculiaridades das organizações públicas, privadas e do terceiro setor, mas também aspectos de outros modelos de maturidade, além de manter-se fundamentado nas diretrizes do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e do Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (PRADO, 2010).

Um ponto de destaque é o número de questões presentes no instrumento (40 questões), relativamente inferior, embora eficaz, se comparado a outros modelos (o OPM3 totaliza 151 e o PMMM, 183), o que dificultaria ainda mais o processo de coleta.

Outro fator relevante na escolha é que este modelo se diferencia dos demais por não apresentar a necessidade de investimento em software específico para compilação dos dados, pois disponibiliza acesso livre em seu endereço eletrônico para tal (PRADO, 2010).

Segundo o autor, esse modelo deve ser aplicado a setores isolados (ou departamentos) de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, etc. Portanto, ele é um modelo departamental (ou setorial) e não um modelo do tipo “organizacional”, no qual o foco é a organização como um todo. Essa peculiaridade reforça a escolha do modelo considerando a limitação da aplicabilidade dessa pesquisa aos projetos de pesquisa gerenciados pela Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico do Ict.

Além dos fatores mencionados, a adoção desse modelo também considerou dois fatos relevantes: a permissão de uso do instrumento sem custos e o acesso livre e irrestrito aos dados históricos de pesquisas de maturidade realizadas com outras instituições públicas e privadas, possibilitando um processo de comparação (*benchmarking*) com outras organizações (PRADO, 2010). Todos esses recursos encontram-se disponíveis livremente no endereço www.maturityresearch.com.

3.7. Unidade de Análise

Considerando a aplicabilidade setorial do modelo Prado-MMGP, este trabalho se propôs a analisar o nível de maturidade do Ict, especificamente quanto às práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidos na Vice-direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico (VDPEDT).

Enquanto unidade integrante da estrutura organizacional do Ict, essa vice-direção é responsável pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa no campo da informação e comunicação científica e tecnológica em saúde, por meio de seus laboratórios de Comunicação e Saúde (Laces), de Informação Científica e Tecnológica em Saúde (LICTS) e de Informação em Saúde (LIS). Tais projetos objetivam a geração de conhecimentos e inovações com vistas ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS), à melhoria das condições de vida da população brasileira e à democratização da comunicação e do acesso à informação em saúde.

Dessa forma, os resultados doravante obtidos em todos os estágios dessa pesquisa podem ser explorados em trabalhos futuros como passíveis de serem estendidos a todo o Ict, haja vista que as ações relativas ao gerenciamento de projetos dessa vice-direção são de representação institucional e estão diretamente relacionadas ao seu perfil como um todo. Uma maior descrição do Ict, sua missão institucional, estrutura organizacional e competência técnico-científica na execução de projetos relacionados a informação e comunicação em saúde serão apresentados no capítulo 4 – Ict.

Para os resultados propostos nos objetivos específicos, quanto à caracterização dos projetos e sua correlação com a maturidade no gerenciamento, foram analisados os projetos com recursos financiados por Termos de Execução Descentralizada – TED vigentes no ano de 2017 e sob responsabilidade da Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico (VDPEDT).

O TED se caracteriza como um mecanismo de financiamento definido no Decreto nº 8.180, de 30 de dezembro de 2013. Trata-se de um instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho.

Vale destacar que a escolha de projetos com financiamentos contribuiu para uma análise mais aprofundada dos fatores críticos de sucesso, posto que nessa abordagem um eficiente gerenciamento de custos e dos recursos financeiros é fator determinante na avaliação

da maturidade da organização.

O Quadro 6 relaciona os projetos financiados por Termo de Execução Descentralizada – TED analisados no âmbito dessa pesquisa.

Quadro 6. Projetos Financiados por TED vigentes na VDPEDT em 2017

TED	LAB	PROJETO
19/2012	LIS	Avaliação e monitoramento das ações de prevenção do uso do álcool, crack e outras drogas nas escolas públicas do Brasil relacionadas ao projeto “Sim à Vida”.
42/2014	LIS	Implementação de ações de controle, regulação e avaliação dos serviços de saúde (Proqualis).
15/2015	LIS	Estudo e pesquisa para aprimoramento das ações de vigilância em saúde ambiental: estudo das doenças e agravos relacionados ao clima para subsidiar o processo de adaptação à mudança do clima no âmbito do setor de saúde.
57/2015	LICTS	Qualificação e educação permanente dos profissionais da saúde do SUS.
106/2015	LIS	Aperfeiçoamento e atualização de instrumento de gestão em saúde da pessoa idosa.
105/2017	LICTS	Programa de qualificação de trabalhadores da atenção básica do SUS para integração da atenção básica e vigilâncias com foco na atenção de agravos e doenças negligenciadas.
209/2017	LICTS	Promover a qualificação e a educação permanente dos profissionais da saúde do SUS – programa de formação técnica em órteses e próteses.
207/2017	LIS	Inquérito de prevalência para certificação da eliminação do tracoma como problema de saúde pública no Brasil.
128/2017	LIS	Pesquisa e capacitação de apoio ao desenvolvimento das ações prioritárias federais para a vigilância em saúde ambiental em nível nacional.
05/2017	LIS	Monitoramento e análise da qualidade da água, saneamento e doenças relacionadas à água.

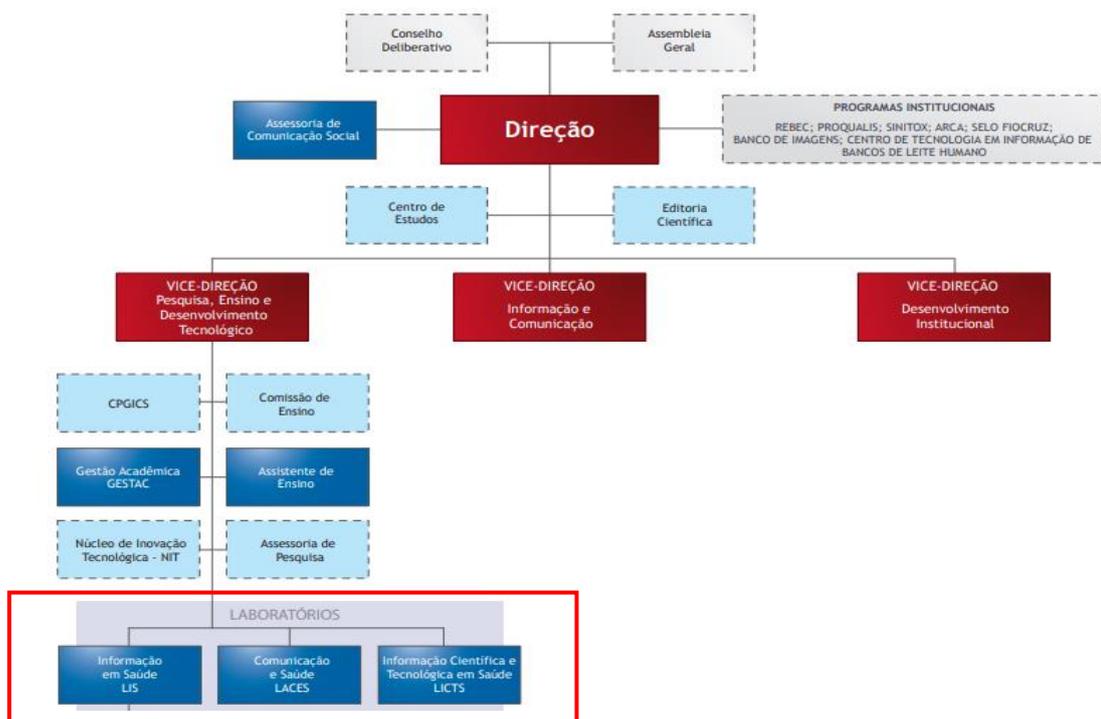
Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

4. O ICICT

O Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde - Icict se caracteriza como uma instituição de pesquisa estratégica vinculada à Fiocruz, que tem como missão a participação na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, no desenvolvimento de estratégias e na execução de ações de informação e comunicação no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde, objetivando atender às demandas sociais do Sistema Único de Saúde (SUS) e de outros órgãos governamentais. Sua criação decorre da crescente percepção da relevância do campo da informação e comunicação dentro do cenário mundial.

Com esses objetivos, o Icict investe no desenvolvimento de projetos de pesquisa no campo da Informação e Comunicação Científica e Tecnológica em Saúde, por meio de seus laboratórios de Comunicação e Saúde (LACES), de Informação Científica e Tecnológica em Saúde (LICTS) e de Informação em Saúde (LIS) – todos vinculados à Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10. Laboratórios vinculados à VDPEDT.



Na área da pesquisa estão relacionadas 39 linhas de pesquisa contidas em 10 grupos, conforme definidos no credenciamento realizado em outubro de 2014 (ICICT, 2015). Neste processo, o Ict desenvolve parcerias com as demais unidades da Fiocruz, órgãos do Ministério da Saúde e outras instituições brasileiras e estrangeiras.

As pesquisas desenvolvidas no Ict permitem a inserção da unidade no centro da agenda do SUS e representam uma forma de reflexão teórica sobre produção, circulação, uso e apropriação das informações em saúde. Alguns resultados são os vídeos sobre doenças negligenciadas produzidos em parceria com a Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, a disseminação de informações pela Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), os sistemas de monitoramento da água e saneamento (Atlas da Água), o Observatório de Saúde na Mídia, o Registro Brasileiro de Ensaios Clínicos (ReBEC), a Rede de Bancos de Leite Humano (rBLH) e o Centro Colaborador para a Qualidade do Cuidado e a Segurança do Paciente (Proqualis), entre outros.

Atualmente, o Ict está inserido em um contexto marcado pela complexidade dos problemas de saúde, pelo cenário atual de turbulências políticas e econômicas, além dos efeitos trazidos pela crescente importância atribuída às atividades de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. Essas transformações, que de forma geral impõem novos desafios para a gestão das instituições públicas de pesquisa, resultam no aumento de demandas por conhecimento científico em diferentes campos do saber.

Neste contexto, conforme descrito no Plano Quadrienal (2015-2018), o Ict se propõe a ser referência na geração, difusão e compartilhamento do conhecimento em CT&I em saúde, na pesquisa, desenvolvimento, na inovação, educação, na formação de profissionais, na informação e comunicação orientada à cidadania, às necessidades sanitárias e ao perfil epidemiológico da população brasileira e ao fortalecimento do SUS.

Segundo Pavão (2015), a relevância do papel assumido pela informação e a comunicação na área da saúde se expressa na divulgação do conhecimento científico, na promoção da saúde, no desenvolvimento de pesquisas científicas, no ensino, na educação em saúde e nas mais diversas atividades dos profissionais de saúde.

Nessa trilha, a atuação do Ict na área de pesquisa é relevante para seu campo de atuação e contribui para o fortalecimento da Fiocruz no seu conjunto de atividades, posto que leva ao conhecimento de organismos nacionais e internacionais as atividades que a instituição desenvolve no campo da informação e comunicação em saúde.

O caráter interdisciplinar de suas atividades potencializa um vasto campo de investigação na captação das necessidades de saúde, para o ensino e a pesquisa em

informação e comunicação científica e que, por conseguinte, fomentam o desenvolvimento científico e tecnológico em saúde. Os projetos desenvolvidos na Unidade são de extrema relevância para essa área e para atender às demandas impostas por necessidades sociais e questões relacionadas à sustentabilidade do SUS.

Neste sentido, torna-se relevante a percepção de que a sustentabilidade do sistema de saúde remete ao padrão de desenvolvimento nacional, uma vez que a mesma depende de características da população (demografia, nível e distribuição da renda, emprego, grau e qualidade da urbanização, entre outros determinantes sociais), e que sua base produtiva apresenta grande potencial econômico em termos de investimento, geração de renda, empregos qualificados e inovações (GADELHA e COSTA, 2012).

Dessa forma, as políticas públicas em saúde devem considerar uma dimensão que se relaciona com a proteção social e outra como fonte de geração de riqueza para o país. Ou seja, é necessário que a ação pública procure integrar mutuamente a política social à política industrial. Neste contexto, para que o SUS dê conta de atender à demanda da população, é necessária a expansão da sua base produtiva e a consolidação de uma dinâmica de inovação endógena considerando o caráter sistêmico da saúde (GADELHA, COSTA, MALDONADO, 2012).

A exemplo, destaca-se a incorporação de questões relativas à saúde nos inquéritos populacionais realizados pelo IBGE e a própria PNS – Pesquisa Nacional de Saúde, que trouxeram ao Instituto informações – como formas de vida, hábitos e doenças mais comuns sobre aquelas pessoas que não eram alcançadas pelo SUS. Como resultado, é possível saber quem usa o SUS ou os convênios privados, além do monitoramento e avaliação das mudanças, inclusive as ambientais, e seus impactos na saúde do brasileiro.

Importante destacar que essa necessidade de explorar mais os dados obtidos levou à estratégia Big Data, que permite a criação de indicadores de alerta e painéis de monitoramento em tempo real, a partir do planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas e serviços de saúde.

Em síntese, o desafio do IciCT na formulação de uma política pública eficaz, que utilize um conjunto de informações para o fortalecimento de uma base de dados estratégica, aponta para a sua capacidade de transformar informação em conhecimento, de forma a subsidiar o processo político-decisório institucional na condução de projetos que alavanquem o potencial inovador do país. A inovação atrelada à responsabilidade com a gestão qualificada da saúde, a democratização dos saberes e o fortalecimento do controle social são estratégias fundamentais para o Instituto contribuir cada vez mais para uma *práxis* em saúde baseada na intensa

circulação de saberes, possibilitando a ampliação das bases para o exercício da participação da sociedade na definição da política de saúde no País.

As pesquisas desenvolvidas no Icict contribuem na interface entre a área de Ciência da Informação e o campo da Informação e Comunicação em Saúde, com o objetivo de gerar conhecimentos e metodologias inovadoras para a produção e o manejo da informação científica e tecnológica em saúde. Ademais, investiga políticas, práticas, estratégias, teorias e modelos de comunicação no campo da saúde e propõe a análise crítica e o desenvolvimento de metodologias de planejamento, gestão e avaliação de políticas, programas e estratégias públicas de comunicação.

Para isso, o Instituto investe no mapeamento, análise e monitoramento das interações entre ciência, tecnologia e inovação no campo da saúde, além da investigação da natureza dos problemas de informação no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde e do desenvolvimento de atividades de prospecção e monitoramento tecnológico. De igual forma, são realizados estudos com vistas ao mapeamento e diagnóstico da produção de conhecimento em ciência e tecnologia em saúde e as interações entre a produção e o uso de conhecimento no âmbito das políticas públicas e do setor saúde.

Também são contempladas as relações entre comunicação e controle social, iniciativas para a análise e o monitoramento de políticas de comunicação em suas interações com a saúde, estudos sobre redes sociais na saúde, e a análise crítica do ensino da comunicação nas profissões da área da saúde. Tais atividades de pesquisa analisam as relações entre mídia e saúde, partindo da noção do direito à comunicação como inerente ao direito à saúde.

Além da competência de produzir análises sobre grandes problemas brasileiros (como a epidemiologia da Aids e políticas públicas, o monitoramento e avaliação da mortalidade infantil, o abuso de drogas e a violência, políticas, monitoramento e análise da saúde do idoso, e os efeitos das mudanças ambientais e climáticas sobre a saúde, o Icict também contribui na produção, análise e disseminação de informações sobre o sistema e os serviços de saúde. Nesta linha de pesquisa são produzidas e disseminadas informações voltadas para a avaliação do desempenho dos sistemas de saúde, avaliação do acesso e uso de serviços de saúde, avaliação da qualidade da atenção e segurança do paciente, análise da estrutura e distribuição espacial dos serviços de saúde.

Os desafios que se colocam para o Icict perpassam em como trabalhar os conteúdos dos campos da saúde, informação e comunicação de forma integrada, sem negar suas especificidades, levando em conta, ao se adotar essa perspectiva articuladora, os pontos de inflexão entre esses saberes, os espaços de confluência e divergência entre eles e os resultados

esperados em um processo de ensino-aprendizagem.

Uma atuação que leve em conta esses aspectos pode trazer subsídios para a constituição do saber entre esses campos na área da Saúde, contribuindo com novas perspectivas para o cenário da produção do conhecimento no Brasil.

Em suma, pode-se concluir que o papel assumido pelo Icict está diretamente relacionado à democratização da comunicação e do acesso à informação em saúde para a população, no fomento e na ampliação do debate político sobre a política nacional de saúde, para a redução das desigualdades regionais em C&T, para a redução da vulnerabilidade decorrente da dependência tecnológica na área da saúde – em especial aquelas que articulam informação e conhecimento em suas bases, com a garantia do acesso aberto ao conhecimento científico por meio da ampliação do diálogo com a população, fortalecendo, assim, o controle social.

4.1. O Gerenciamento de Projetos no Icict

Como já mencionado, de modo geral, as organizações utilizam mecanismos de governança para estabelecer sua direção estratégica e seus parâmetros de desempenho. A orientação estratégica fornece o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para guiar a busca de resultados na implementação de projetos. Dessa forma, as atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível organizacional (PMI, 2013).

É neste contexto que o Plano Quadrienal Icict 2015/2018 (documento institucional contendo as diretrizes estratégicas do Instituto para o período) apresenta algumas questões críticas e de necessária intervenção na busca por melhores resultados na profissionalização das práticas gerenciais do Instituto. Dentre essas questões abordadas destaca-se a necessidade de se estabelecer, na fase de iniciação dos projetos, um mecanismo de construção conjunta que em sua estruturação considere os interesses dos pesquisadores (em geral os coordenadores dos projetos) e das instituições financiadoras com as prioridades institucionais - haja vista não haver mecanismos de análise crítica da vinculação dos projetos ao planejamento estratégico da Unidade.

Neste cenário merece destaque o entendimento de Durand Júnior e Dallagnol (2014), por meio do qual se entende que a captação e a negociação de recursos para financiamento de projetos devem considerar o alinhamento dos objetivos entre a instituição proponente e a

instituição financiadora, considerando ser prudente verificar se a demanda que se pretende atender da sociedade está em acordo com as políticas públicas ou acordos de cooperação internacional em vigor no país.

Dos projetos que integram a carteira do Ict, destacam-se aqueles cujos financiamentos ocorrem por Termo de Execução Descentralizada – TED. Com base nos projetos vigentes em 2017, identificou-se que integram o rol de financiadores por TED: a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), do Ministério da Justiça e Segurança Pública; o Fundo Nacional de Saúde (FNS), do Ministério da Saúde, e a Agência Nacional de Águas (ANA), vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7. Financiadores de Projetos por TED no Ict

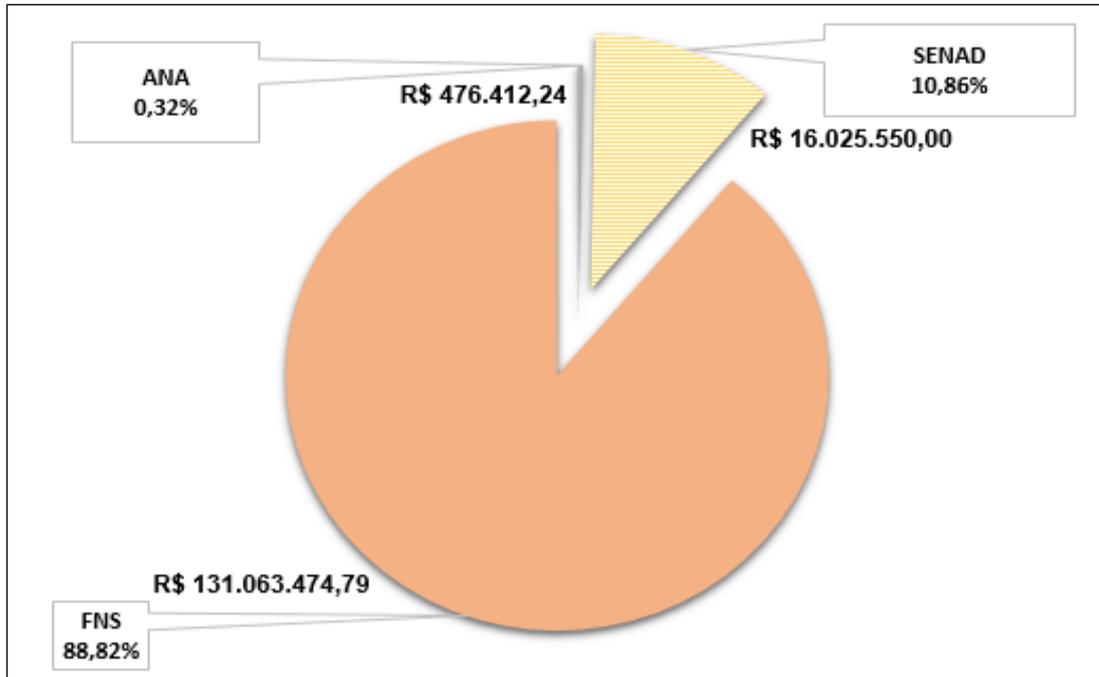
TED	INÍCIO	FINANCIADOR	VALOR (R\$)
TED 19/2012	2012	SENAD	16.025.550,00
TED 42/2014	2014	FNS	2.149.120,71
TED 15/2015	2016	FNS	110.204,08
TED 57/2015	2015	FNS	72.000.000,00
TED 106/2015	2016	FNS	2.000.000,00
TED 105/2017	2017	FNS	40.000.000,00
TED 209/2017	2017	FNS	10.404.150,00
TED 207/2017	2017	FNS	4.000.000,00
TED 128/2017	2017	FNS	400.000,00
TED 05/2017	2017	ANA	476.412,24
TOTAL			147.565.437,03

Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Ict (2018)

Os dados apresentados apontam o Fundo Nacional de Saúde como o principal financiador dos projetos executados no Ict, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Tal fato pode estar associado ao papel institucional do FNS, expresso em sua missão de ser o gestor financeiro dos recursos destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS) na esfera federal, com foco no fortalecimento da cidadania da população brasileira (FNS, 2018).

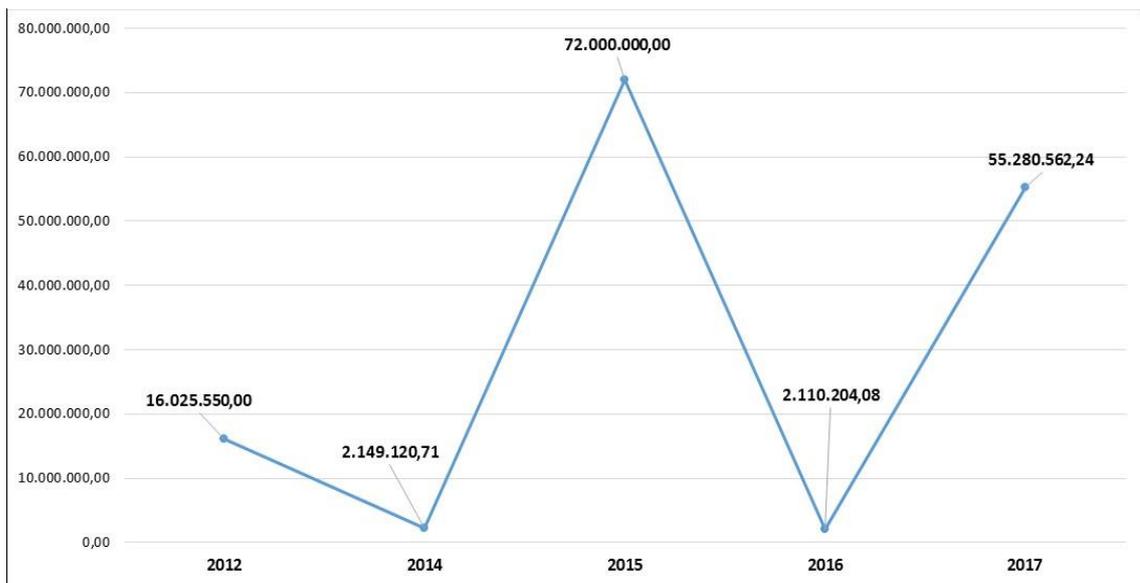
Gráfico 1. Comparativo dos Financiadores de Projetos no Ictict



Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Ictict (2018)

Fundamentado no entendimento de Salles-Filho et al (2001), percebe-se que, além de recursos obtidos nos governos centrais, o Ictict, tal como outras instituições de pesquisa, tem buscado captar recursos nos governos locais, regionais, entidades supranacionais e privadas. Para o autor, toda essa mobilidade política exige grande flexibilidade organizacional, pois os acordos que possibilitam a obtenção de recursos geralmente envolvem novas modalidades de interação com o meio externo, tais como a pesquisa conjunta, *joint ventures*, a contratação de outras entidades especializadas e/ou mão-de-obra, a divisão de ativos e tarefas, entre outros.

Neste contexto, a captação de recursos na execução de projetos em atendimento às políticas públicas demandadas pelo Ministério da Saúde proporcionou, ao longo dos últimos anos, um significativo crescimento nos recursos programados no limite orçamentário do Ictict. O Gráfico 2 demonstra o montante de aproximadamente R\$ 148.000.000,00 (cento e quarenta e oito milhões) em recursos financeiros destinados ao financiamento dos projetos vigentes em 2017 gerenciados no Ictict.

Gráfico 2. Recursos Financeiros alocados aos Projetos vigentes em 2017

Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

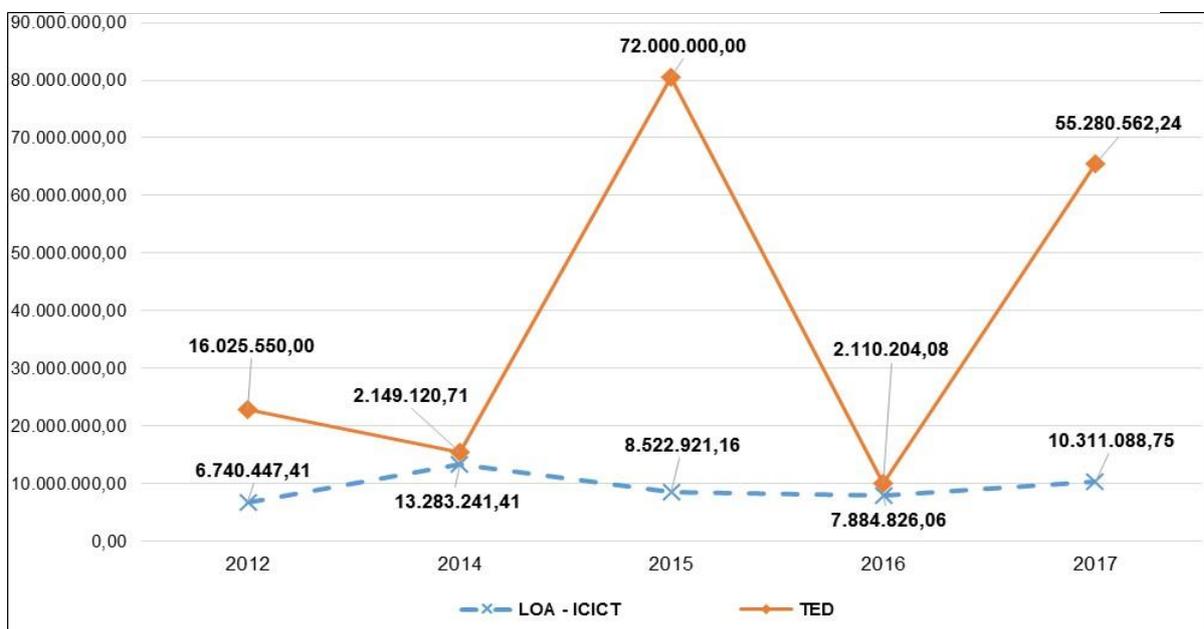
Pelo exposto, observa-se que a gestão financeira e orçamentária dos projetos (e processos) do Icict é composta por um conjunto de recursos programados e executados de formas distintas. Embora essa análise esteja restrita à comparação do volume de recursos financeiros dos projetos em vigência em 2017 (descritos no Gráfico 2) com os recursos aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA) dos anos correspondentes, diante do montante expressivo de recursos alocados em projetos, conclui-se que a gestão financeira é um fator crítico e determinante para o sucesso dos projetos executados no Icict. A LOA compreende a estimativa de receita anual e a fixação das despesas do Governo. Assim, todos os gastos dos órgãos e entidades que compõem o Governo Federal estão previstos nessa Lei. Em outras palavras, trata-se do orçamento anual propriamente dito, isto é, dos recursos destinadas aos investimentos e manutenção das despesas públicas.

Neste sentido, vale reiterar que, no entendimento postulado por Kerzner (2010), a intensificação da gestão e do controle dos custos de um projeto tem demonstrado quais indicadores podem ser considerados mais relevantes na avaliação do sucesso de um projeto e no nível de maturidade organizacional a eles associados, ratificando as muitas formas e critérios de avaliação do desempenho e do sucesso de projetos disponibilizados na literatura, amparados na tradicional percepção do controle sobre o custo, o prazo e a qualidade - o chamado triângulo de ferro.

O Gráfico 3 demonstra, comparativamente, os recursos financeiros oriundos do limite

estabelecido institucionalmente com base na Lei Orçamentária Anual (LOA) com aqueles financiados por TED para execução de projetos específicos. Considerando a inexistência de projetos vigentes em 2017 e com início em 2013, não foram apresentados quaisquer valores para fins comparativos. Vale destacar que os valores apresentados objetivam demonstrar o quanto os recursos financeiros captados por TED para o gerenciamento de projetos no Icict impactam no montante final a ser gerenciado institucionalmente.

Gráfico 3. Comparativo: Recursos LOA x Recursos TED



Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

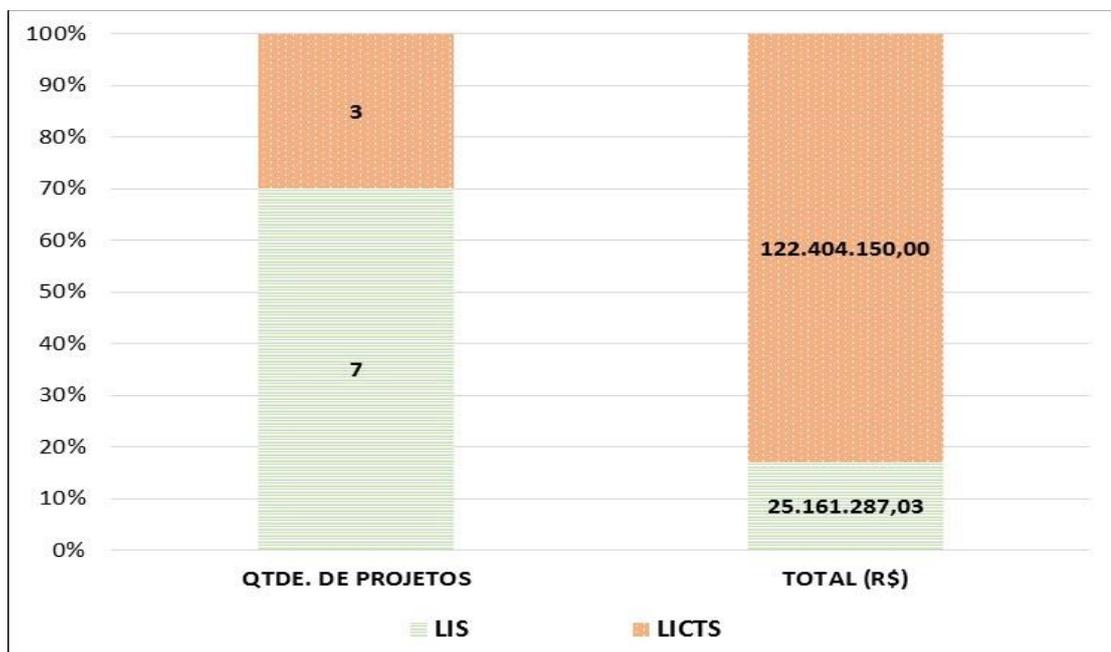
Decorre das análises realizadas nos documentos institucionais que, na prática do modelo de gestão do Icict, a captação de financiamentos de projetos ocorre de diversas formas - predominantemente segundo as demandas detectadas por seus pesquisadores. Dentre elas destacam-se: editais, contatos e parcerias com técnicos de outros institutos nacionais ou do exterior, setores industrial e governamental, participação em seminários, congressos e workshops no país e no exterior.

Nessa dinâmica de trabalho, compete à Assessoria de Pesquisa – setor ligado à VDEPDT - a atividade de monitoramento e divulgação interna, por meio de um informativo *online*, de oportunidades vigentes de apoio financeiro externo pertinentes às atividades acadêmico-científicas desenvolvidas pelo Instituto. Tendo em vista a característica aperiódica

da publicação de algumas oportunidades por parte de instituições financiadoras, o referido informativo se propõe a não ter periodicidade definida, sendo atualizado e divulgado sempre que uma nova oportunidade for identificada. Contudo, tais atividades encontram-se inativas. Neste momento, sua última divulgação está datada de maio de 2014.

Ainda com base nos dados extraídos da Planilha de Controle do Projetos do Icict, observa-se na ilustração do Gráfico 4 que, nas condições de análise propostas nesta pesquisa, há uma maior concentração de recursos financeiros destinados aos projetos sob coordenação do LIS – Laboratório de Informação em Saúde; embora o LICTS - Laboratório de Informação Científica e Tecnológica em Saúde tenha maior representatividade numérica (quantitativa) de projetos financiados por TED. Não foram identificados projetos vigentes sob a coordenação do Laces – Laboratório de Comunicação em Saúde.

Gráfico 4. Quantitativo de Projetos e Recursos Financeiros por Laboratório

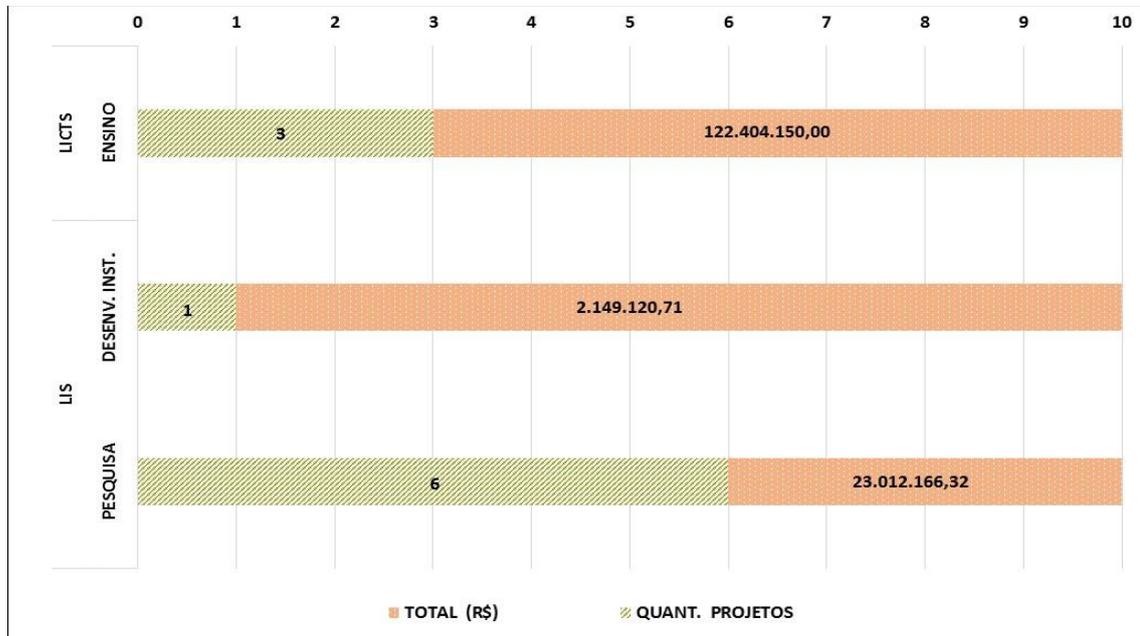


Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

Outra questão que se apresentou relevante para a estruturação desse estudo é a predominância (quantitativa) de projetos classificados como de Pesquisa, quando comparados com os demais classificados como Ensino e Desenvolvimento Institucional. Contudo, tomando como base uma análise financeira, observa-se um montante maior de recursos

destinados aos projetos com propostas na temática de Ensino, conforme demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5. Comparativo de Projetos por Áreas Temáticas



Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

Vale destacar que não foram identificados quaisquer critérios formais de classificação e enquadramento desses projetos nos eixos temáticos supracitados, tampouco de mecanismos ou procedimentos de mensuração do custeio (base de cálculos) relacionados a cada etapa e atividades dos projetos, ficando tais ações a critério do pesquisador quando da formulação da proposta do projeto, com base em seu conhecimento empírico ou intuitivo, na natureza dos projetos e nos resultados esperados.

Com base nos dados supramencionados, pode-se concluir que não há uma relação direta entre a quantidade de projetos e o volume de recursos financeiros necessários à execução dos mesmos. Também se evidenciou que cada projeto exige uma forma específica de tratamento e estruturação de suas peculiaridades, diante do escopo, dos prazos, custos e demais variáveis relacionadas ao sucesso de seu gerenciamento.

Ainda com evidências das análises documentais, identificou-se que, de forma geral, os projetos desenvolvidos no Icict são gerenciados basicamente pela experiência do pesquisador. Dessa forma, as questões relacionadas aos modelos estruturais desses projetos, tais como a definição de objetivos específicos, metas, indicadores, custos, prazo e mecanismos de prestação de contas, entre outros, são pontos fragilizados pela ausência de sistemas de

informação de gerenciamento de projetos, bem como de uma instância de análise crítica e tecnicamente alinhada aos modelos consagrados no mercado e na literatura.

Nesse sentido, vale reiterar o entendimento de Cleland e Ireland, (2002) que declaram que o sistema de informações da gerência de projetos contém a inteligência, um tipo de reserva de informações, essencial ao planejamento e controle dos recursos de um projeto, bem como ao fornecimento de mecanismos de análise através dos quais é possível determinar a situação do projeto em relação aos custos, cronograma e objetivos de desempenho técnico. Tão importante quanto esse aparato informacional é o destaque que também é dado à percepção da situação do projeto dentro do contexto geral da estratégia da organização.

Outro ponto de extrema importância é o tempo que esses pesquisadores utilizam para realizar as atividades inerentes à gerência dos projetos, em detrimento do tempo que poderia ser aplicado integralmente às pesquisas e demais atividades correlatas – essa é uma questão recorrente, que já foi apontada na pesquisa realizada por Ribeiro (2004).

As atividades mais corriqueiras e de suporte administrativo são desenvolvidas de forma não sistematizada e não integrada pelos assistentes dos projetos, Assessoria de Pesquisa e Serviço de Administração. Assim, a gestão atual desses projetos não está relacionada a um modelo que os institucionalize de forma integrada, participativa e estrategicamente decisória.

A despeito da quantidade de projetos sendo executados, não há no Instituto uma estrutura centralizada (escritório de projetos) com uma prática metodológica institucionalizada para apoiar e orientar na elaboração, encaminhamento, execução, acompanhamento e prestação de contas de projetos, de forma a subsidiar a Direção no controle e no processo decisório de questões estratégicas. Embora o gerenciamento do projeto e sua execução física sejam realizados pelo corpo técnico do Icict, compete à Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde – Fiotec promover suporte na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.

A Fiotec é uma fundação com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com o objetivo de viabilizar a realização de projetos em saúde, nas áreas de Pesquisa, Ensino e Extensão, Estímulo à Inovação, Desenvolvimento Científico e Tecnológico e Desenvolvimento Institucional (FIOTEC, 2018). Esse apoio, em resumo, se caracteriza pela interface entre o Icict e os diversos fornecedores ou provedores de soluções que demandam as despesas programadas no plano de execução do projeto aprovado. A contratualização com a Fiotec se dá pela formalização de um instrumento jurídico legal, amparada no artigo 24, inciso XIII da Lei nº 8.666/93 combinado com o art.1º da Lei n. 8.958/94, em razão de ser dispensável a licitação para esse tipo de contratação.

Ainda que não seja objeto desse estudo adentrar nas peculiaridades do papel da Fiotec enquanto fundação de apoio da Fiocruz e sua participação na forma de se gerenciar projetos no Icict, essa peculiaridade traz à tona a percepção de quão específica, complexa e adaptativa deve ser a avaliação e a implementação de soluções inovadoras ou plano de melhorias na gestão em qualquer nível da organização, razão pela qual se deve considerar, entre outras, suas particularidades institucional, cultural, técnica e política. Assim, a implementação de soluções e o conseqüente sucesso (ou fracasso) de um projeto passa por uma complexidade de variáveis que também precisam ser analisadas e consideradas no contexto de cada organização.

Partindo do pressuposto já mencionado na compreensão de Kelling (2002), entende-se que os motivos de fracasso dos projetos também são relevantes num processo de aprendizado e melhoria contínua, para que erros não se repitam. Para o autor, além do gerenciamento dos custos (que podem exceder os limites aceitáveis) e dos quesitos estabelecidos de qualidade ou realização (que podem ser comprometidos pela ausência de monitoramento e controle), sem um gerenciamento eficaz dos prazos os projetos podem resultar em empreendimentos fracassados.

Nesta concepção, o sucesso total de um projeto está relacionado ao quanto seu custo se aproximou do planejado, dentro do prazo e com o atendimento dos requisitos em suas entregas. Dessa forma, uma derradeira análise no cenário estudado no Icict merece destaque: os prazos dos projetos. O Quadro 8 apresenta os projetos analisados neste estudo quanto às suas vigências, considerando o prazo inicial previsto para sua execução e sua situação em 2017.

Quadro 8. Prazos de Execução dos Projetos vigentes em 2017.

PROJETO	INÍCIO	PRAZO PREVIS- TO (MESES)	FIM PREVISTO	STATUS (EM 2017)
TED 19/2012	2012	12	2013	PRORROGADO
TED 42/2014	2014	24	2016	PRORROGADO
TED 15/2015	2016	12	2017	PRORROGADO
TED 57/2015	2015	36	2018	NO PRAZO
TED 106/2015	2016	24	2018	NO PRAZO
TED 105/2017	2017	36	2020	NO PRAZO
TED 209/2017	2017	24	2019	NO PRAZO
TED 207/2017	2017	24	2019	NO PRAZO
TED 128/2017	2017	24	2019	NO PRAZO
TED 05/2017	2017	36	2020	NO PRAZO

Fonte: Autoria própria, a partir das informações da Planilha de Controle de Projetos do Icict (2018)

Ainda que no entendimento já mencionado de Kerzner (2009) a definição de sucesso não possa ser amparada unicamente nos resultados relacionados a custo, prazo e qualidade, os projetos que apresentaram necessidade de prorrogação de seu prazo inicialmente programado constituem-se como minoria (30%).

Embora os projetos tenham se apresentado, em sua maioria (70%), dentro do prazo de execução previsto inicialmente, vale destacar que, dada a limitação temporal desse estudo, os projetos considerados “no prazo” ainda não atingiram seu tempo máximo de execução, podendo sofrer alterações em seus prazos, diante das potenciais variáveis conjunturais (internas e externas) que influenciam o andamento dos projetos.

Posto que o resultado precípua pretendido nesta pesquisa é a análise do nível de maturidade do Ict no gerenciamento de seus projetos pela aplicabilidade do modelo Prado-MMGP, as causas técnicas bem como as questões conjunturais e estruturais, políticas e decisórias que levaram à alteração dos prazos dos projetos podem ser objeto de estudos futuros mais aprofundados.

Assim, a percepção panorâmica do cenário no qual a gestão de projetos do Ict está inserida, suas práticas, tipologia de projetos, estrutura organizacional, entre outras questões abordadas, são fundamentais na tentativa de compreender seu nível de maturidade, bem como de identificar possibilidades ou caminhos favoráveis à construção de respostas ao problema de pesquisa proposto como objeto desse estudo.

Dessa forma, as questões abordadas nesse capítulo representam uma etapa contextual e preliminar à aplicação do questionário e do modelo de avaliação da maturidade Prado-MMGP, cuja compreensão é fundamental para a construção de um plano de melhoria para o gerenciamento de projetos na instituição.

Ademais, a construção desse capítulo objetivou atender à proposta inicial de caracterizar o perfil da instituição e atender aos objetivos específicos referentes à “identificação e caracterização dos projetos vigentes (pesquisa, ensino, desenvolvimento tecnológico, etc) e fontes de financiamento”, bem como quanto à “caracterização das práticas de gerenciamento de projetos utilizadas no Ict”.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente sessão dedica-se à descrição e análise dos resultados da pesquisa, da qual serão inferidas constatações diretamente relacionadas às questões que fundamentaram a investigação, correlacionando os resultados obtidos na etapa de análise documental com a avaliação da maturidade do modelo Prado-MMGP.

Em cada contexto abordado serão apresentadas as considerações resultantes da discussão dos respondentes (pontos fortes e fracos) para eleição da melhor resposta do questionário e da entrevista realizada com o diretor da unidade analisada, da qual foi possível uma composição mais aprofundada da análise dos dados resultantes da medição do nível de maturidade, além de identificação e aprofundamento da percepção dos fatores críticos de sucesso (ou insucesso) em nível estratégico.

Oportuno se faz reiterar que o processo de avaliação da maturidade de uma organização deve levar em consideração que a curva de aprendizado rumo à excelência é construída ao longo dos anos, e cada organização atravessa seu processo de maturidade de forma distinta (KERZNER, 2006).

Ainda neste sentido, segundo Prado (2010), grandes transformações podem ocorrer na organização que decide implementar a auto avaliação de sua maturidade com honestidade e critério, haja vista que essa iniciativa está diretamente alinhada com as tendências de busca de excelência e competitividade.

Assim, decidir pela adoção de um modelo de maturidade e assumir compromisso com a promoção das potenciais melhorias identificadas pode ser a chave para o sucesso em busca da excelência nos resultados em gerenciamento de projetos.

Feitas tais considerações contextuais, segue a análise detalhada dos resultados.

5.1. Avaliação Final da Maturidade no Gerenciamento de Projetos no Icict

Como já mencionado, no modelo Prado-MMGP a avaliação da maturidade é feita por meio de um questionário, disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com. O principal objetivo desse modelo é avaliar o nível de maturidade em setores (ou áreas) onde se pratica o gerenciamento de projetos. Para a avaliação da maturidade no gerenciamento de projetos no Icict se utilizou a sistemática e o questionário propostos neste modelo.

Quanto aos respondentes, conforme recomendado por Prado (2010) foram escolhidas as pessoas detentoras do conhecimento da área de gerenciamento de projetos da organização, assim consideradas como plenamente informadas do modo como os projetos são gerenciados.

Considerando tais características, o questionário foi aplicado no dia 21 de setembro de 2018, de forma presencial, a dois representantes da Assessoria de Pesquisa, um representante da Vice-Diretoria de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico e um representante da Vice-Diretoria de Desenvolvimento Institucional.

Os respondentes foram reunidos num mesmo local e para cada pergunta apresentada houve um momento de “*brainstorming*” em que os participantes identificaram os pontos fortes e os pontos fracos das práticas institucionais relacionados ao tema apresentado. Estas informações foram registradas à parte a fim de serem utilizadas como fatores críticos na análise dos resultados e na composição de uma proposta de melhoria.

Seguindo as recomendações metodológicas do modelo Prado-MMGP, para todas as questões do questionário procurou-se identificar o que de positivo já existe ou se tem praticado no Icict, bem como as principais dificuldades, anomalias ou lacunas existentes. Encerrada a discussão, os entrevistados apontaram a melhor resposta para cada pergunta a fim de compor o cálculo dos índices de maturidade definidos pelo modelo.

Como previsto, o procedimento de tabulação das respostas utilizou o sistema *online* desenvolvido pelo autor do modelo, disponibilizado gratuitamente para pesquisadores, estudantes e profissionais da área de gerenciamento de projetos no sítio www.maturityresearch.com. Assim, com base em todas as respostas do questionário, foram obtidos os resultados da Avaliação Final da Maturidade (AFM) em gerenciamento de projetos no Icict, bem como das aderências aos Níveis de Maturidade e às Dimensões do modelo (competência técnica e contextual, competência em gerenciamento de projetos e de programas, competência comportamental, uso de metodologia, informatização, alinhamento estratégico e estrutura organizacional).

Considerando a sistemática do modelo aplicado neste estudo, após a tabulação das respostas ao questionário baseadas na percepção dos respondentes da pesquisa, a AFM em gerenciamento de projetos no Icict obteve a pontuação **1,2**.

A Tabela 1 mostra a quantidade de respostas em cada nível e o resultado final apurado nessa pesquisa, onde A,B,C,D e E representam as respostas que, multiplicadas pelos valores correspondentes na configuração do método, determinam o Total de Pontos. Dessa forma temos:

$$\sum [(A \times 10) + (B \times 7) + (C \times 4) + (D \times 2) + (E \times 0)] = \text{Total de Pontos.}$$

Tabela 1. Respostas Consolidadas do Questionário Prado-MMGP

Nível	Respostas					Pontos
	A	B	C	D	E	
2	0	0	0	4	6	8
3	0	0	2	2	6	12
4	0	0	0	0	10	0
5	0	0	0	0	10	0
Total	0	0	2	6	32	20

Fonte: Autoria própria

Para fins elucidativos, vale destacar que a AFM é obtida pela seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos})/100$$

Dessa forma, aplicando-se a fórmula supracitada aos valores apurados nessa pesquisa, o resultado da AFM do Icict se expressa pela seguinte equação:

$$AFM_{Icict} = (100 + 20)/100$$

$$AFM_{Icict} = \mathbf{1,2}$$

De acordo com a metodologia Prado-MMGP o valor obtido na AFM deve ser interpretado da seguinte forma:

Até 1,60: muito fraca

Entre 1,60 e 2,60: fraca

Entre 2,60 e 3,20: regular

Entre 3,20 e 4,00: boa

Entre 4,00 e 4,60: ótima

Acima de 4,60: excelente

De igual forma, os pontos obtidos na demonstração de aderência a cada nível assim se classificam:

Até 20 pontos: aderência nula ou fraca

Até 40 pontos: aderência regular

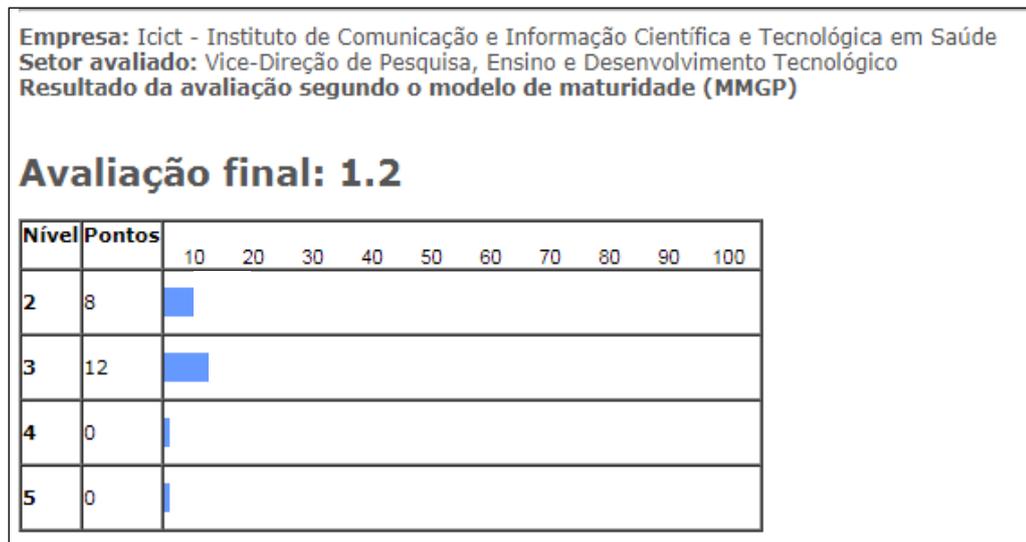
Até 70 pontos: aderência boa

Até 90 pontos: aderência ótima

Até 100: aderência total

Considerando a classificação metodológica supracitada, o valor apurado para o Icict reflete o resultado de uma maturidade considerada “muito fraca”, apresentando, de igual forma, aderência classificada como “fraca” aos níveis 2 e 3 e nenhuma aderência aos níveis 4 e 5 do Modelo Prado-MMGP, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11. Avaliação Final da Maturidade - Icict 2018



Fonte: Resultado da Pesquisa (2018)

Além ser uma característica de todos os outros modelos de maturidade, na prática, a AFM demonstra que existe um perfil característico para as organizações que ocupam diferentes valores para maturidade. Neste sentido, de acordo com Prado (2010), uma organização cuja AFM seja próxima de 2 apresenta aderência boa ao Nível 2, fraca aderência ao Nível 3 e nenhuma (ou quase nenhuma) aderência aos Níveis 4 e 5.

Diante de tal cenário, as peculiaridades inferidas da análise documental, que resultaram na caracterização do perfil do Icict e suas práticas de gerenciamento de projetos, coadunam-se com o resultado apresentado – reforçando mutuamente a confiabilidade do método adotado e a coerência da análise situacional apresentada.

Ou seja, questões relacionadas à incorreta percepção do que sejam projetos e seus

modelos de gerenciamento, a execução de projetos à base da intuição ou no esforço individual, ausência de critérios de planejamento e vinculação estratégica, de controle efetivos e de procedimentos padronizados, dentre outros, são idiosincrasias relacionadas às organizações em nível inicial ou embrionário em gerenciamento de projetos.

Neste mesmo sentido, vale reiterar também o entendimento já citado quanto à subjetividade e diversidade de fatores relacionados à definição de sucesso em um projeto. Embora se constitua uma exceção, um projeto pode ser um sucesso apesar do desempenho de seu gerenciamento ser fraco. Contudo, o gerenciamento eficaz de projetos, fazendo uso de técnicas apropriadas, pode ajudar a garantir uma implementação bem-sucedida e contribuir para o sucesso do projeto, a despeito da real probabilidade de que falhas ocorram (WIT, 1988; NICHOLAS, 1989 apud MUNNS; BJEIRMI, 1996).

Esse quadro potencial também remete ao entendimento de Prado (2010), que associa o sucesso dos projetos gerenciados por essas organizações ao esforço individualizado ou até mesmo à sorte - sem, contudo, excluir as grandes possibilidades de atrasos, estouros de orçamento e não atendimento das especificações técnicas.

Cumprindo as etapas do método de trabalho proposto, no dia 16 de novembro, às 10h, na sala da diretoria do Ict, o presente resultado foi apresentado ao diretor da unidade, bem como a metodologia utilizada e os conceitos a ela relacionados.

Arguido sobre o resultado do nível de maturidade apurado mediante o modelo Prado-MMGP e sua relação com a realidade atual do Ict, o diretor declarou concordância com os resultados apurados nessa pesquisa e destacou que a realidade do Ict está caracterizada por “algumas fragilidades”:

Eu acho que a nossa maior fragilidade é não ter ainda um setor que estruture esse gerenciamento de projetos. Você tem várias pessoas gerenciando projetos de forma individualizada, dispersa e por isso não estamos zerados em vários desses itens (dimensões do modelo Prado-MMGP), mas não existe um setor que consiga institucionalizar isso.

Esse é um debate que precisa ser feito, mas, mais do que qualquer dificuldade, uma mudança de cultura seria necessária.

Observa-se que a percepção de que a mudança cultural deve preceder qualquer investimento para profissionalização e a adoção de melhores práticas de gestão ocupa uma posição de destaque quando comparada aos demais fatores críticos identificados na pesquisa.

Com uma cultura focada no individualismo e num gerenciamento segregado, há riscos de que alguns projetos em andamento sequer sejam do conhecimento da alta gestão. Dessa

forma, os projetos têm recursos que garantem certa autonomia e muitas vezes recorrem a estruturas e contratações próprias. Essa prática se constitui um dos principais problemas em face de um plano de reorganização do Ict, pois implica na mudança cultural de forma integrada.

Outro ponto relevante apresentado pelo entrevistado foi a incapacidade de retorno institucional promovido pelos projetos executados na unidade, razão pela qual se faz necessária a estruturação de uma área com competência em articular os interesses dos projetos aos interesses institucionais:

Embora você tenha um volume alto de recursos sendo utilizados em projetos você tem um reflexo muito baixo disso na própria estrutura e no próprio retorno para a Unidade. E você não ter um núcleo estabelecido que faça, em parceria com a Assessoria de Pesquisa, uma atividade articulada do desenvolvimento de projetos com a pesquisa é um dos fatores que caracterizam nosso atraso.

Sobre a estrutura organizacional, foi ainda mais enfático ao declarar que:

(...) Apesar de você ter atividades qualificadas, ter pesquisas qualificadas, ter altos recursos envolvidos, você não tem uma estrutura para dar suporte e potencializar e articular melhor os recursos internos também e fazer com que esses recursos retornem também para a unidade.

Assim, a despeito do atual momento de crise político-econômica e das incertezas dele decorrentes, o fortalecimento do Ict enquanto unidade técnico-científica da Fiocruz e estratégica no gerenciamento de projetos em sua área de atuação implica na construção de um plano que contemple a determinação de prioridades, a elevação do nível de investimento em algumas áreas e o fortalecimento e a criação de estruturas que garantam o devido suporte ao crescimento necessário e pretendido em seu plano estratégico.

5.2. Aderência às Dimensões do Modelo Prado-MMGP

Preliminarmente, vale destacar que a Avaliação Final da Maturidade – AFM está intimamente relacionada com a aderência aos níveis e a aderência às dimensões de maturidade, de forma que quanto mais aderente ao nível e mais desenvolvidas as seis dimensões de maturidade, maior será o índice de amadurecimento da gestão de projetos.

Assim, além da AFM, os resultados apresentados quanto à aderência aos níveis e às dimensões de maturidade refletem o quão bem a organização se posiciona diante de cada requisito estabelecido. Para tal, os valores obtidos devem ser interpretados da seguinte forma:

Até 20%: aderência nula ou fraca

Até 40%: aderência regular

Até 70%: aderência boa

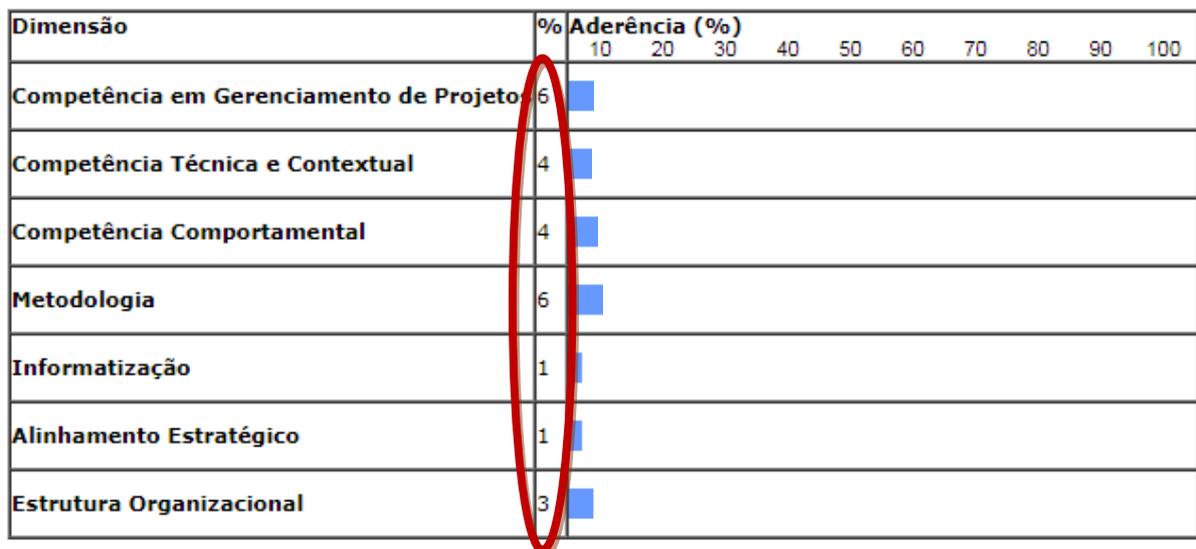
Até 90%: aderência ótima

Até 100%: aderência total

Considerando que os resultados das aderências aos níveis e às dimensões de maturidade devem ser analisados de maneira contextualizada, correlacionando as variáveis de cada nível e dimensão ao perfil e peculiaridades da organização investigada, essas questões carecem de um maior nível de detalhamento.

Neste sentido, a presente pesquisa demonstrou que a aderência às dimensões do modelo também teve valores considerados “fracos”, conforme demonstra a Figura 12.

Figura 12. Aderência do Icict às Dimensões do Modelo Prado-MMGP

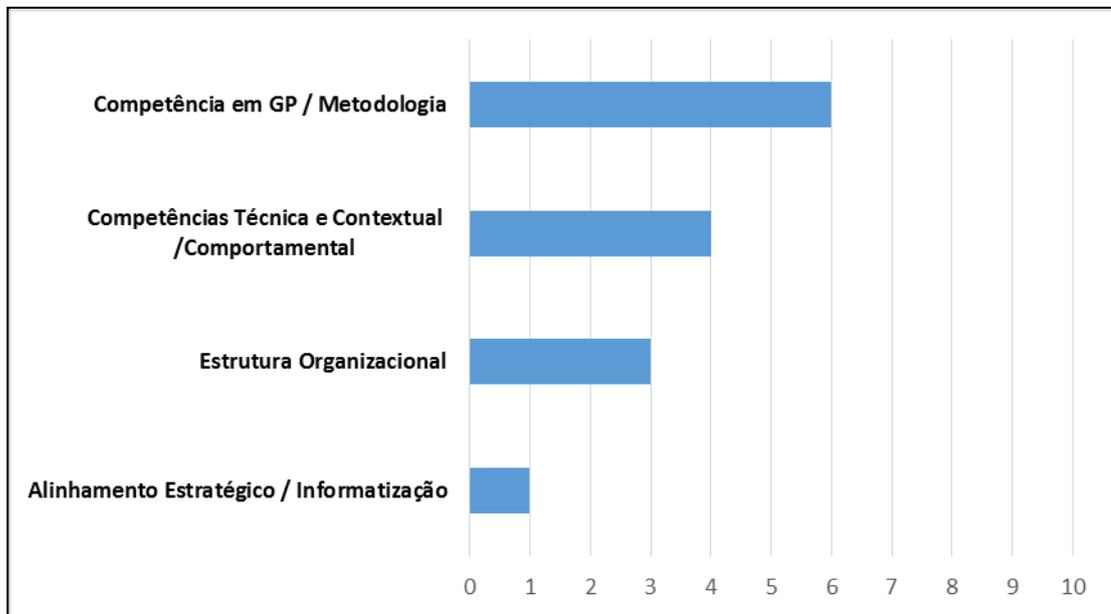


Fonte: Resultado da Pesquisa (2018)

A despeito dos valores apresentados refletirem, de modo geral, a incipiência do gerenciamento de projetos no Icict em relação às dimensões do modelo, escalonando e agrupando os valores atribuídos a cada dimensão, pode-se observar quais pontos apresentam

maior criticidade. A Figura 13 apresenta os percentuais de aderência às dimensões agrupados, sobre os quais seguirá uma análise mais específica.

Figura 13. Agrupamento dos percentuais de Aderência às Dimensões



Fonte: Resultado da Pesquisa (2018)

As dimensões “Alinhamento Estratégico” e “Informatização” apresentaram o menor índice de adesão (1%), consideradas assim aderências nulas ou fracas. Neste sentido, torna-se relevante destacar que na resposta ao questionário, mais especificamente quanto à questão 8 do Nível 2 - Conhecido, que trata da aceitação por parte dos principais envolvidos com a gestão da organização de que os projetos estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, foi identificado que “nenhum esforço” foi iniciado neste sentido. Sobre tal resultado, vale uma análise de maior amplitude contextual.

As ações que fundamentam as atuais diretrizes estratégicas do Ictt constam de seu Plano Quadrienal 2015-2018, estruturados em: tema, objetivos específicos (considerados como estratégias), resultados esperados, produtos, responsável e prazo. Neste documento consta a necessidade de construção de uma agenda institucional que explicita as prioridades de atuação do instituto e suas estratégias institucionais em compatibilidade com as linhas de pesquisa existentes. Dessa forma, a compatibilização das linhas de pesquisa à missão institucional resultaria de projetos de pesquisa em plena consonância com a agenda

institucional do Ict.

Inobstante a relevância atribuída a essa abordagem no contexto do plano estratégico do Ict, não se identificou a existência de mecanismos adotados para a vinculação dos projetos em execução às estratégias institucionais e, por conseguinte, ao cumprimento da missão institucional.

Embora o vasto campo da informação e da comunicação em saúde possa ser um fator que contribua para a diversidade de projetos e suas áreas temáticas, a questão principal apontada neste estudo refere-se à institucionalidade das decisões quanto ao modo como cada projeto deve ser inicializado, categorizado e devidamente associado ao cumprimento da missão do Ict. Assim sendo, os resultados de cada projeto poderiam ser mensurados comparativamente aos indicadores de desempenho organizacional, reforçando as questões estratégicas e seu alinhamento ao planejamento institucional. Esse cenário reforça o entendimento de que os projetos desenvolvidos em uma organização devem estar alinhados com seus negócios e com o seu planejamento, de forma a transformar os seus objetivos estratégicos em realidade.

Este quadro situacional se confirma na percepção dos respondentes do questionário quanto à ausência de um planejamento estratégico que realmente expresse a missão do Instituto (ponto fraco), reforçando ainda mais a já citada necessidade de se estabelecer um modelo de construção conjunta de projetos que considere os interesses dos pesquisadores (em geral os coordenadores dos projetos) e das instituições financiadoras com as prioridades institucionais.

Diante de tal cenário, ao ser questionado se os projetos em andamento contribuem para o cumprimento da missão do Ict, que se expressa nas ações constantes de seu Plano Quadrienal, o diretor declarou que essa análise deve ser feita em duas perspectivas, a saber, a do alinhamento estratégico dos projetos e da própria concepção do Plano Quadrienal. Em sua explanação, concluiu que:

(...) a gente pode analisar isso tanto do ponto de vista de que nosso Plano Quadrienal não reflete as nossas atividades ou você pode dizer que os projetos não estão alinhados com o projeto institucional. É uma análise que pode ser feita por essas duas perspectivas. Então eu acho que a gente precisa avançar nisso.

Neste sentido, conclui-se que a dificuldade na estruturação de um planejamento estratégico que se desdobre em projetos efetivamente representativos da missão institucional e que direcionem o Instituto diante de suas perspectivas (visão) abre espaço para que muitos projetos dentro do amplo espectro da comunicação e informação sejam concebidos unilateralmente. Ou seja, embora os projetos em andamento contribuam para o cumprimento da missão institucional, ainda carecem de mecanismos de gestão que os norteiem e os alinhem às diretrizes estratégicas institucionais.

O baixo índice referente à dimensão “Informatização” se justifica pela inexistência de tecnologias apropriadas (sistemas informatizados) para atender ao gerenciamento dos projetos. As informações básicas de cada projeto são registradas em uma planilha do Excel, estando sujeitas às limitações e intercorrências relacionadas a essa ferramenta. Trata-se, sobretudo, de uma ação isolada, de iniciativa pessoal, sem qualquer correlação com um investimento institucional. Ademais, os registros não são analisados criticamente, com o devido tratamento dos dados históricos dos projetos, impossibilitando a identificação e disseminação de boas práticas (lições aprendidas), bem como a gestão do conhecimento acumulado no ciclo de vida de cada projeto. Apesar de sua precariedade, essa ferramenta foi apontada como um ponto forte na avaliação dos respondentes.

A aderência à dimensão “Estrutura Organizacional” apresentou o segundo menor índice (3%). Considerando que diversos atores podem estar envolvidos na execução de projetos, a escolha de uma adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos torna-se fundamental ao sucesso desejado e à construção de níveis mais elevados de maturidade.

No IciCT, contudo, os resultados da pesquisa demonstram que a ausência de uma estrutura organizacional adequada destinada à padronização dos processos de governança em projetos resulta na falta de compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas entre as partes envolvidas. Diante desse quadro, os respondentes identificaram a iniciativa (ainda embrionária) da criação de um Núcleo de Gerenciamento de Projetos como um ponto forte, embora a morosidade do processo decisório em torno dessa iniciativa e o desconhecimento da relevância do tema por parte da alta gestão tenham sido citados como pontos fracos na composição da análise.

Diante de tal cenário, vale reiterar o entendimento de que uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerência de projetos tem sido a implantação do

escritório de projetos nas organizações (KEZNER, 2009). Apesar das muitas atribuições inerentes a um PMO, retomando o entendimento de Alves et al. (2013), um escritório de projetos se caracteriza como um instrumento de confiança da alta direção na implementação das estratégias organizacionais por meio de projetos.

Diante de tal premissa, pode-se considerar que os resultados da análise da dimensão “Estrutura Organizacional” se relacionam aos resultados da dimensão “Alinhamento Estratégico”. Ou seja, a baixa percepção identificada na pesquisa quanto à aceitação por parte dos gestores da importância de que os projetos estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização reforçam o quadro de precariedade da atual estrutura organizacional no Ict. Conclui-se que não havendo estratégias bem definidas e projetos devidamente a elas alinhados, a estruturação de um PMO apenas se justificaria para fins de suporte às atividades corriqueiras de caráter técnico-administrativo, não sendo percebida a relevância de seu papel estratégico no alcance das metas e da missão institucional.

Pelo resultado apresentado na pesquisa, observa-se que a estrutura organizacional do Ict pode ser objeto de estudo, análise e implementação de melhorias que objetivem uma gestão mais eficiente de projetos, de forma a alcançar níveis maiores de aderência à dimensão Estrutura Organizacional.

Os índices de adesão às dimensões “Competências Técnicas e Contextuais” e “Competências Comportamentais”, quando comparados aos índices anteriores, apresentaram melhorias (4%), embora ainda sejam classificados com “aderência fraca”. Neste ponto, o conhecimento e a experiência são atributos indispensáveis àqueles que estão envolvidos com o gerenciamento de projetos, haja vista que o nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

Quanto aos aspectos relacionados às competências técnicas e contextuais, Prado (2010) destaca aqueles ligados ao conhecimento e experiência das pessoas quanto ao produto (bem, serviço ou resultado), aos negócios, à estratégia organizacional, clientes, etc. O mesmo autor aborda as características de liderança, organização, motivação, negociação, etc. como exemplos de competências comportamentais. Em geral, essas competências são desenvolvidas nas pessoas por meio de um amplo programa de capacitação.

Na percepção dos respondentes do questionário, o baixo índice de adesão apresentado é resultado de não haver uma política de capacitação que estimule os profissionais a se aperfeiçoarem continuamente com base na identificação das competências necessárias para

cada grupo de trabalho (ponto fraco). Contudo, iniciativas isoladas e pessoais de capacitação foram identificadas como pontos fortes na discussão de avaliação do tema.

Por fim, os índices de aderência às dimensões “Competência em Gerenciamento de Projetos” e “Metodologia” destacaram-se dos demais (6%), embora a margem de pontos classificatória para esse valor ainda seja de uma “aderência fraca”.

O questionário aplicado aborda a questão da experiência com o planejamento e controle de projetos por parte dos elementos envolvidos como um indicador de avaliação do quesito competência em gerenciamento de projetos. O método utilizado preconiza que seja considerada a competência (conhecimentos + experiência) dos principais envolvidos em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, aqueles apresentados no manual PMBOK do PMI.

Dessa forma, na discussão que antecedeu a resposta a essa questão, os respondentes consideraram os esforços isolados e individuais na construção de um fluxo de trabalho, o uso da planilha Excel e a recente contratação de um profissional com experiência e especialização em gestão de projetos.

Ademais, o apoio institucional dado à presente pesquisa configurou-se um fator relevante na escolha da resposta para as questões relacionadas à dimensão “Metodologia”, considerando que o resultado apresentado contribuirá, dentre outras, para a construção de um plano de melhoria, inclusive no campo metodológico. Conclui-se, portanto, que esforços iniciais foram empreendidos por parte do Icict a fim de consolidar o tema Gestão de Projetos como um mecanismo de agregação de valor institucional, melhoria das práticas atuais e alavancagem do seu nível de maturidade.

Os valores resultantes dessa pesquisa, tanto da AFM quanto dos índices de aderência às dimensões, representam o nível básico da escada de maturidade no Icict. Esse cenário se resume em questões relacionadas a:

- a) Nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos.
- b) Inexistência de metodologia consagrada e uso isolado, individualizado e incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais.
- c) Estrutura organizacional indefinida.
- d) Falta de mecanismos de identificação e alinhamento estratégico dos projetos.
- e) Ausência de iniciativas institucionais para formação de mão-de-obra qualificada em gestão de projetos.

O quadro atual identificado nesse estudo demonstra a necessidade de se empreender esforços na construção de um plano de melhorias na busca de níveis mais elevados de maturidade, para o qual devem ser considerados diversos fatores: internos, externos, políticos, estruturais e pessoais, dentre outros.

Um entendimento consagrado na literatura aponta o apoio da alta gerência como indispensável ao sucesso dos esforços na busca de melhoria e de aumento dos níveis de maturidade. A fim de atender ao objetivo específico de, a partir desse diagnóstico, propor ações de melhorias ao gerenciamento do Icict na busca de maiores níveis de maturidade, duas questões foram abordadas com o diretor da unidade, a saber, quais fatores são considerados críticos para a melhoria do gerenciamento de projetos no Icict e, considerando as dimensões da maturidade preconizadas no Modelo Prado (Competência em Gerenciamento de Projetos, Competência Técnica e Contextual, Competência Comportamental, Metodologia, Informatização, Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico), qual seria mais crítica de investimento na construção de um plano de crescimento da maturidade no Icict.

Em suas considerações finais, o diretor declarou que para ambas as perguntas dois pontos merecem destaque: a mudança da cultura institucional e a estruturação de um desenho organizacional para o gerenciamento de projetos que considere, sobretudo, as peculiaridades do Instituto e a plena articulação com os setores envolvidos.

(...) Eu acho que esse é o grande desafio. Os outros fatores, imagino que estão dentro deste contexto maior: mudança da cultura institucional e uma estrutura adequada a nossas necessidades. Acho que esse é o grande dilema, o grande problema. O foco de nossas atenções deveria estar para isso.

Então, ter um desenho mais claro, mas ter também essa mudança paralela a essa estruturação. Eu daria o mesmo peso, tanto à mudança da estrutura organizacional quanto à mudança da cultura.

Diante de tal abordagem, a construção de um plano de melhorias deve considerar que os investimentos na reorganização da estrutura organizacional estejam alinhados ao processo de mudança gradual da atual cultura institucional, de forma que tais mudanças promovam a elevação do nível da maturidade e incorporem práticas de excelência em gestão de projetos no Icict.

5.3. A Avaliação Final da Maturidade do Icict no contexto do Governo Federal

Um dos benefícios resultantes da escolha da metodologia Prado-MMGP é a possibilidade de comparação dos resultados apurados em determinada organização com outras do mesmo segmento. Esse mecanismo de *benchmarking* torna-se relevante à medida em que outras organizações podem ser identificadas como parâmetros de crescimento e de práticas de excelência na gestão de projetos.

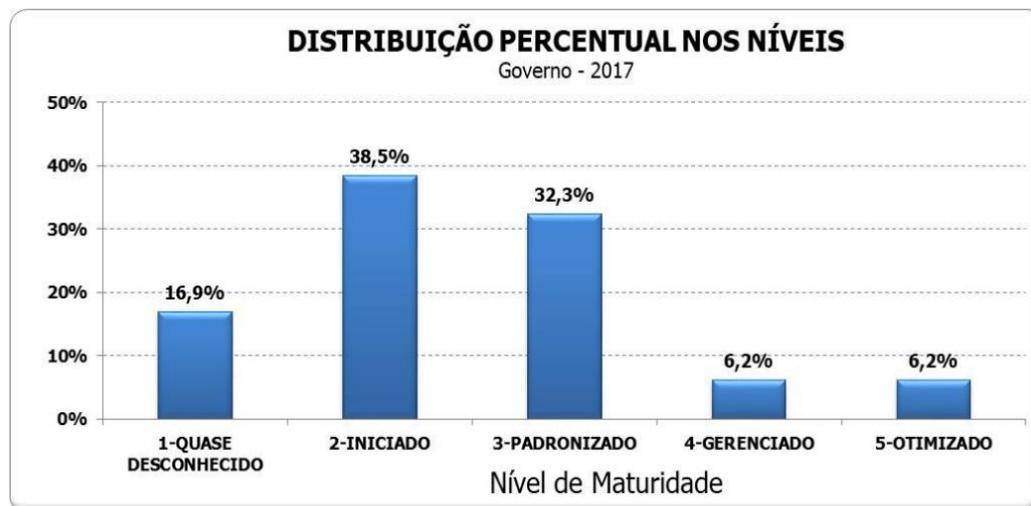
Por meio de um relatório disponível no sítio <http://www.maturityresearch.com>, a Pesquisa Archibald & Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Brasil apresenta os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por tipo de organização, categoria de projetos, área de negócios, faturamento da organização, tipo de cliente e estados brasileiros.

Consolidado na avaliação de maturidade como referência em diversas pesquisas acadêmicas e profissionais, este site é rico em informações que mostram os resultados das pesquisas já realizadas para diversas estratificações, tais como empresas privadas, governo, desenvolvimento de software, indústria da construção, etc.

Considerando as peculiaridades institucionais do Icict e sua natureza governamental, a comparação dos resultados obtidos na avaliação de sua maturidade aos resultados pesquisa realizada em órgãos do Governo Federal Brasileiro no ano de 2017 permite definir alguns comparativos na análise do seu nível de maturidade com outras instituições congêneres.

Classificadas na categoria de instituições integrantes do Governo, participaram da pesquisa 65 instituições, sendo 30 da administração direta e 35 da administração indireta. Os dados fornecidos são oriundos de um total de 1.495 projetos e o resultado final apresentou uma maturidade média de 2,63, com uma significativa presença de organizações no nível 2, conforme demonstrado na Figura 14 – Resultado da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2017 - Governo.

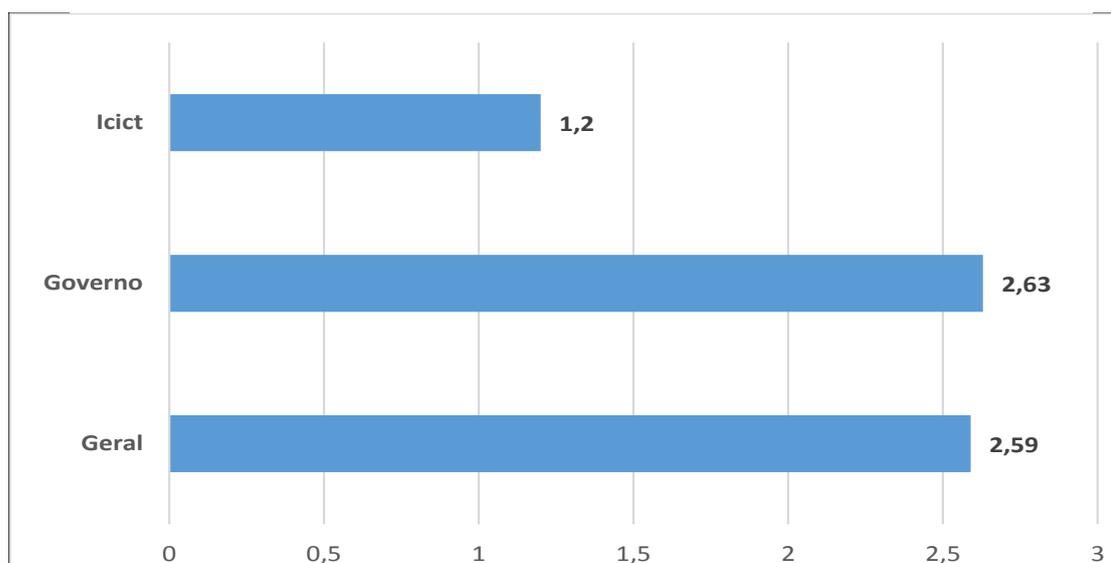
Figura 14. Resultado da Pesquisa de Maturidade em GP 2017 - Governo



Fonte: Prado (2017)

Abaixo, o Gráfico 6 mostra o comparativo do resultado apresentado na avaliação do Icict (1,2) com o resultado global – instituições públicas e privadas (2,59) e o resultado específico do segmento Governo (2,63) na Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2017.

Gráfico 6. Comparativo dos Valores da Pesquisa de Maturidade 2017



Fonte: Autoria própria

Nota-se que a média apresentada pelas instituições governamentais (2,63) é levemente superior à média nacional global de 2,59. Para Prado (2017), o motivo desse cenário é que provavelmente investimentos na melhoria da gestão de projetos estão sendo feitos pelo Governo, porém ainda não se traduziram na melhoria dos resultados finalísticos.

Merece destaque a compreensão do autor para a necessidade de que os projetos governamentais precisam ter um maior grau de transparência, para que ocorra um efetivo monitoramento social de seus resultados, não sendo possível que projetos se arrastem ao longo dos anos, custando muito mais que o previsto e que, em alguns casos, sejam até abandonados antes da conclusão.

Diante dos dados apresentados nota-se que o nível de maturidade atual do Icict, quando comparado aos demais, inclusive às instituições governamentais, carece de investimentos na busca de melhores práticas e de maior conformidade aos quesitos determinantes na elevação do seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, tais como aqueles abordados no modelo Prado-MMGP de avaliação da maturidade.

Nessa trilha, uma meta de proposição razoável à otimização da gestão de projetos no Icict é que se alcance, no mínimo, um patamar de maturidade equivalente às demais instituições congêneres, ou seja, aquelas integrantes do Governo. Para tanto, em resposta ao objetivo específico de propor melhorias na gestão de projetos, algumas proposições serão abordadas na seção seguinte.

6. PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Embora o modelo Prado-MMGP compreenda ações que vão além da avaliação da maturidade, essa etapa torna-se determinante ao surgimento das conjecturas sobre a necessidade ou não de crescimento em gerenciamento de projetos, considerando, de igual forma, como os resultados obtidos se comparam com organizações similares ou que executam projetos de mesma natureza.

A questão central desta pesquisa, por meio da qual foi possível investigar como as práticas de gerenciamento de projetos do Icict determinam seu nível de maturidade na gestão de projetos, proporcionou a percepção de um quadro de muitas fragilidades e, por conseguinte, de muitas oportunidades de melhorias no processo de gerenciamento de projetos.

Elevar o nível de maturidade pela implementação de melhores práticas de gestão não é um desafio elementar. Muitas questões devem ser analisadas, planejadas e organizadas de forma gradual a fim de se estabelecer um plano de crescimento em busca da excelência. Ademais, uma evolução consistente da maturidade para atender aos desafios da organização e apresentar bons resultados deve contemplar muitas variáveis, tais como: cultura, pessoas, processos, tecnologias e estruturas, entre outras.

Neste contexto, o modelo Prado-MMGP recomenda que a evolução ocorra em todas as dimensões da maturidade, gerando um crescimento equilibrado da maturidade organizacional. O modelo ainda preconiza que a decisão pelo investimento no crescimento deve considerar a existência de um cenário favorável, cujas características se resumem em:

- a) A maturidade do setor em questão é inferior à de organizações semelhantes.
- b) O assunto gerenciamento de projetos é muito importante para o crescimento e sobrevivência da organização e sobre isso existe um consenso da alta administração.
- c) A alta administração é sensível ao assunto e garantirá os recursos necessários no sentido de aumentar a maturidade.
- d) Existe uma liderança capaz de conduzir o processo.

Assim, com base nas questões apresentadas nas etapas dessa pesquisa, pode-se considerar verdadeiras as questões supramencionadas quando aplicadas à realidade do Icict, ou seja:

- a) A maturidade demonstrada como resultado desse estudo mostrou-se inferior quando comparada às instituições congêneres.
- b) O assunto gerenciamento de projetos é muito importante, diante do já apresentado quadro de contingenciamentos do orçamento público e da crescente busca por fomentos no financiamento de projetos e dos benefícios advindos da profissionalização dessa função.
- c) A alta administração demonstrou interesse e sensibilidade ao processo de melhoria das práticas de gerenciamento de projetos na unidade.
- d) A liderança competente para condução dessas iniciativas foi identificada quando da aprovação para que o Icict fosse objeto desse estudo, adensando o entendimento das questões mais relevantes na construção de um plano de melhorias.

Diante do cenário considerado favorável, com base no modelo Prado-MMGP, propõe-se algumas ações na construção de uma estratégia de crescimento estruturado, sustentada nas seguintes questões:

- a) Entendimento aprofundado da avaliação da maturidade considerando o detalhamento da situação atual.
- b) Elaboração de um plano de crescimento com base na avaliação detalhada da situação atual
- c) Gerenciamento do plano como um projeto, no qual se considere as etapas de planejamento, execução e controle.
- d) Acompanhamento e medição periódica dos resultados.

Embora os pontos supracitados possam ser entendidos como diretrizes gerais na busca de melhoria no gerenciamento de projetos, no caminho a ser percorrido em direção a níveis mais elevados de maturidade também se deve levar em consideração questões mais específicas, com aplicabilidade mais objetiva na rotina de trabalho e nas relações dentro da organização. O plano de crescimento deve contemplar ações que promovam um aumento gradual do estágio identificado na medição da maturidade para outro nível que incorpore melhores práticas de gestão, cujo esforço coordenado para tal possa ser medido e avaliado

sistematicamente. Neste ponto, faz-se necessário empreender esforços para que o Ict, ora enquadrado no nível 1 (Inicial ou Embrionário), possa, em primeiro momento, alcançar o grau de maturidade no nível 2 (Conhecido).

O segundo nível da escala de maturidade é representado por um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos, resultante de diferentes tipos de treinamentos que contemplem as tendências mundiais e os aspectos básicos de gerenciamento de projetos (tipo o guia PMBOK) e que mantenham alinhamento com a cultura da organização (PRADO, 2010).

Embora uma organização de nível 2 seja mais bem sucedida em gerenciamento de projetos do que outra de nível 1, longo pode ser o caminho da mudança na incorporação de metodologias, softwares, estruturações e padrões comportamentais em busca da excelência (níveis 4 e 5). Vale reiterar que a excelência na gestão pode ser identificada na iniciativa organizacional de criar um ambiente em que exista um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso. Dessa forma, é por intermédio da evolução da maturidade que se alcançará a excelência na gestão.

A fim de consolidar uma proposta que contribua a curto prazo para o aumento do nível de maturidade do Ict, considerou-se as questões abordadas no questionário do modelo Prado-MMGP como uma base prescritiva, de forma que havendo apoio e investimentos para o pleno atendimento dos critérios referentes ao nível 2, pode-se esperar por uma significativa melhoria no resultado da AFM e nas questões correlacionadas às dimensões da maturidade.

O Quadro 9 simula tal cenário e apresenta as ações pertinentes como propostas para o alcance da melhoria pretendida. Nesse cenário simulado, não houve alteração dos valores referentes aos níveis 3, 4 e 5, tendo em vista que tais níveis representam um distanciamento maior do estágio atual do Ict e qualquer proposta de alteração desses níveis poderia representar um movimento desproporcional na escalada gradual de melhoria contínua. Ademais, para os níveis 4 e 5 todas as respostas do questionário apresentaram classificação “E”, com valor referente a zero na classificação do modelo Prado-MMGP.

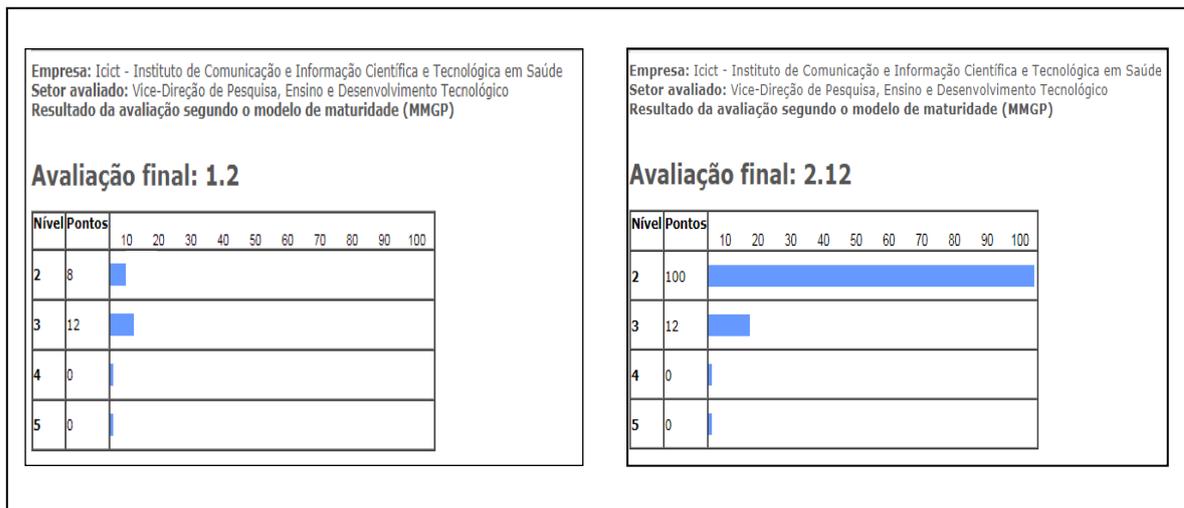
Quadro 9. Propostas de Melhorias com base em Simulação de Cenário

Nível	Questão	Situação Atual		Situação Desejada		Ação Proposta
		Resposta	Pontos	Resposta	Pontos	
2	1	E	0	A	10	Capacitar o corpo técnico em aspectos básicos ligados às áreas de conhecimentos e processos de gerenciamento de projetos, tais como padrões PMBOK.
	2	E	0	A	10	Adquirir software de gerenciamento de projetos e capacitar o corpo técnico para utilização do mesmo.
	3	D	2	A	10	Implementar mecanismos de planejamento e controle de projetos com base em padrões conhecidos (PMBOK) e com uso de ferramentas computacionais (MS-Project).
	4	D	2	A	10	Implantar uma política de capacitação com base nas competências de cada perfil no gerenciamento de projetos. Fomentar a participação dos profissionais atuantes no gerenciamento de projetos em eventos desse tema (congressos, cursos, workshops, etc). Inclusão de questões relacionadas ao desenvolvimento de projetos estratégicos e alinhados à missão do Icict em pautas de câmaras técnicas ou outras instâncias deliberativas na instituição.
	5	D	2	A	10	Fomentar a participação dos profissionais atuantes no gerenciamento de projetos em eventos desse tema (congressos, cursos, workshops, etc). Inclusão de questões relacionadas ao desenvolvimento de metodologias em pautas de câmaras técnicas ou outras instâncias deliberativas na instituição.
	6	E	0	A	10	Fomentar a capacitação dos profissionais atuantes em gerenciamento de projetos em ferramentas computacionais e/ou softwares de gerenciamento de projetos. Inclusão de questões relacionadas à implementação de um software de gerenciamento de projetos em pautas de câmaras técnicas ou outras instâncias deliberativas na instituição.
	7	D	2	A	10	Institucionalizar o gerenciamento de projetos enquanto unidade organizacional do Icict. Garantir os recursos necessários à estruturação de suas competências (pessoas, software, capacitação, delegação de níveis de competência decisória, etc).
	8	E	0	A	10	Fortalecer o processo de planejamento estratégico e seu desdobramento em projetos institucionais. Implementar mecanismos de avaliação da vinculação dos projetos ao planejamento estratégico institucional. Incentivar a elaboração de projetos com base nas diretrizes estratégicas da instituição.
	9	E	0	A	10	Implantar uma política de capacitação com base nas competências comportamentais (liderança, negociação, comunicação, gestão de conflitos, etc) de cada perfil no gerenciamento de projetos. Fomentar a participação dos profissionais atuantes no gerenciamento de projetos em eventos desse tema (congressos, cursos, workshops, etc).
	10	E	0	A	10	Implantar uma política de capacitação com base nas competências técnicas e contextuais (comunicação e informação, políticas públicas voltadas ao SUS, etc) de cada perfil no gerenciamento de projetos. Fomentar a participação dos profissionais atuantes no gerenciamento de projetos em eventos desse tema (congressos, cursos, workshops, etc).
3	1	D	2	D	2	
	2	E	0	E	0	
	3	E	0	E	0	
	4	E	0	E	0	
	5	D	2	D	2	
	6	E	0	E	0	
	7	C	4	C	4	
	8	C	4	C	4	
	9	E	0	E	0	
	10	E	0	E	0	
Total de Pontos			20		112	
AFM			1,2		2,12	

Fonte: Autoria Própria, adaptado de Prado (2010)

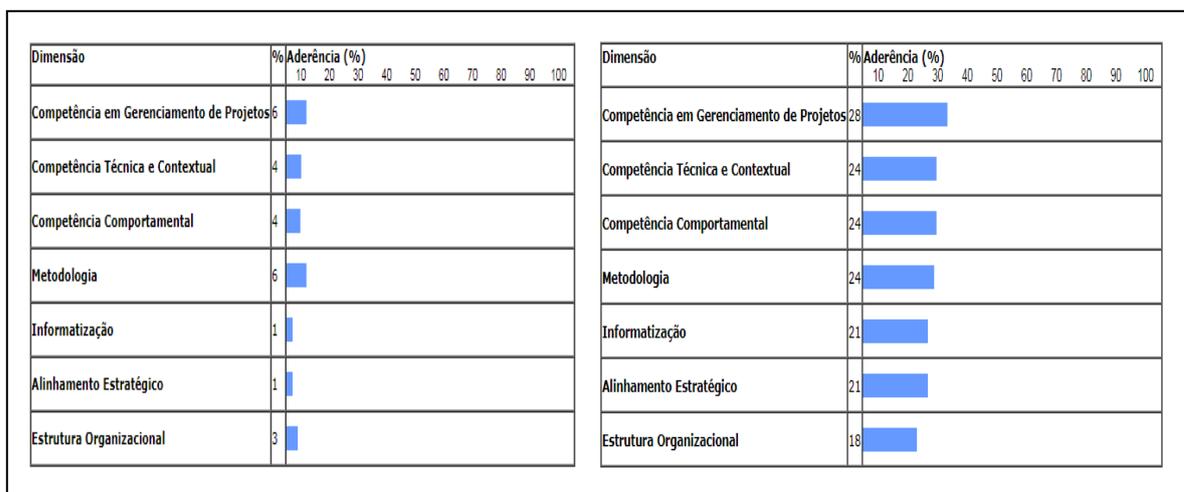
Considerando os novos valores atribuídos às questões do nível 2 do questionário, e o potencial cenário resultante da implementação das melhorias propostas, uma simulação foi feita no site <http://www.maturityresearch.com> a fim de verificar como seria a nova configuração das aderências aos níveis e às dimensões do modelo.

Figura 15. Comparativo AFM Real x AFM Simulada



Fonte: Autoria própria

Figura 16. Comparativo Aderência às Dimensões: Real x Simulada



Fonte: Autoria própria

Os resultados, conforme demonstrados na Figuras 15 e 16, apontam para uma significativa alteração no perfil da maturidade, saindo de 1,2 para 2,12 - inclusive quanto à

aderência às dimensões - aproximando a média do Ict às demais instituições integrantes do Governo Federal.

Pelo exposto, pode-se concluir que as ações propostas são factíveis na promoção de melhorias e, conseqüentemente, na elevação do nível de maturidade do Ict no gerenciamento de seus projetos. De igual forma, nota-se que no cenário simulado houve um considerável salto nos percentuais de aderência a todas as dimensões do modelo, demonstrando o equilíbrio necessário dos investimentos em busca de melhores condições de trabalho.

Em suma, pode-se concluir que a avaliação final de maturidade do Ict pressupõe também a necessidade de desenvolvimento das dimensões de maturidade. Dessa forma, o desenvolvimento das competências, em todas as suas vertentes (gerenciamento de projetos, comportamental, técnica e contextual), que implica em aquisição de conhecimentos, e o desenvolvimento de experiência em gerenciamento de projetos e outras áreas relacionadas à gestão organizacional precisa ser incentivado por meio de cursos de capacitação, com aperfeiçoamento contínuo das pessoas de acordo com seus perfis e suas competências. A percepção do desenvolvimento humano deve constar de uma sistemática política de capacitação, capaz de promover atualizações no conhecimento aplicado nas diversas áreas correlacionadas à gestão de projetos, garantindo seu pleno alinhamento às diretrizes estratégicas da instituição.

Quanto ao uso de metodologia para a gestão de projetos, faz-se necessário o desenvolvimento e consolidação de uma sistemática que contemple um conjunto de passos a serem seguidos para garantir a correta aplicação dos métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Propõe-se que esse processo se constitua, inicialmente, do mapeamento do fluxo processual, identificação dos principais atores envolvidos (pessoas e setores) e definição dos prazos e das responsabilidades individuais. Ademais, deve-se considerar o arcabouço jurídico, a cultura organizacional e as peculiaridades do Ict enquanto órgão governamental e integrante da Fiocruz.

Outro ponto de singular relevância é o aparelhamento em tecnologia da informação voltada ao gerenciamento dos projetos, fortalecendo assim a dimensão “Informatização”. Embora a iniciativa do uso de uma planilha Excel tenha sido considerada como um ponto forte na avaliação da maturidade do Ict, almejar níveis de maior profissionalização dessa função requer um investimento em *softwares* consagrados no mercado e na respectiva capacitação dos usuários. Trata-se de uma maneira de garantir a segurança, o histórico, o controle e a transparência dos ciclos de vida dos projetos, além de propiciar mecanismos de

análise crítica na geração de relatórios periódicos que sustentem o processo decisório institucional.

Quanto à estrutura organizacional do Icict, o que se propõe é que a mesma seja objeto de análise mais aprofundada em estudos futuros. Neste sentido, a percepção dos principais envolvidos com a gestão do instituto deve considerar a relevância de um escritório de gerenciamento de projetos como componente efetivo da estrutura organizacional, cujas responsabilidades não se limitem às atividades de suporte administrativo, mas que esteja alinhado ao planejamento estratégico, com responsabilidades e autonomia previamente definidas.

Por fim, outra dimensão importante para o desenvolvimento no nível de maturidade do Icict é o “Alinhamento Estratégico dos Projetos”. Mesmo em nível embrionário, a alta gestão não pode se limitar a tão somente reconhecer a necessidade da gestão de projetos, faz-se necessário compartilhar uma ambição real por um sistema maduro, alinhado às diretrizes institucionais e que reflita de forma clara os resultados pactuados com todas as partes interessadas, inclusive com respeito aos interesses sociais.

Como um instituto de pesquisa, a clara percepção de sua missão institucional e dos valores que pode agregar à saúde pública em seu campo de atuação são questões fundamentais na construção do planejamento estratégico. Os desafios decorrentes da análise dos ambientes internos e externos devem se traduzir em estratégias para composição de políticas públicas e na formulação de projetos para o fortalecimento do campo da informação e comunicação em saúde.

Dessa forma, somente num contexto mais amplo de uma gestão em que estejam alinhados o planejamento estratégico, a gestão de projetos e a gestão de processos será possível o desenvolvimento da organização como um todo, bem como o sucesso decorrente do atingimento de níveis mais elevados de maturidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A singularidade do papel desempenhado pela Fundação Oswaldo Cruz no âmbito do Governo Federal Brasileiro vai além de sua contribuição à promoção da saúde pública e da qualidade de vida da população brasileira. Seu engajamento na redução das desigualdades sociais e na dinâmica nacional de inovação tem como valores centrais a defesa do direito à saúde e da ampla cidadania. Tal missão se materializa por ações de pesquisa, educação, desenvolvimento científico e tecnológico, além da produção, captação e armazenamento, análise e difusão da informação para a Saúde, Ciência e Tecnologia.

No campo da comunicação e informação em saúde, o investimento em projetos de pesquisa sobre responsabilidade do Ict caracteriza-se como uma das principais formas de sua inserção no centro da agenda dos SUS, promovendo democratização da comunicação e do acesso à informação em saúde para a população, no fomento e na ampliação do debate político sobre a política nacional de saúde.

Dada a relevância de tais projetos, o desafio de mensurar e analisar o atual nível de maturidade com que o Ict gerencia seus projetos se mostrou um fator crítico, estratégico e preliminar na construção de uma proposta de melhorias que proporcionem a otimização dos processos de gerenciamento em busca da excelência organizacional e de melhores resultados.

A avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos se caracteriza como um diagnóstico da situação atual de determinada organização e determina o quanto as práticas de gerenciamento de projetos estão devidamente estruturadas quando comparadas a um modelo de avaliação.

Nessa pesquisa, característica de um estudo de caso, com objetivo exploratório, de natureza aplicada e com abordagem do problema de forma predominantemente qualitativa, utilizou-se o modelo Prado-MMGP para a determinação do nível de maturidade do Ict no gerenciamento de seus projetos.

O método de trabalho adotado mostrou-se satisfatório para o atingimento dos resultados propostos nessa pesquisa. As etapas da definição da estrutura conceitual e teórica garantiram um maior aprofundamento do assunto, contextualizando os temas correlatos ao gerenciamento de projetos e reforçando a magnitude da proposta central desse estudo.

O planejamento do caso foi determinante na definição dos procedimentos metodológicos, na seleção da unidade de análise e suas peculiaridades enquanto objeto desse estudo e na definição dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

O principal instrumento na coleta de dados para a determinação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Icict foi o questionário Prado-MMG. Com uma carteira de projetos característicos de financiamentos externos, por meio de Termos de Execução Descentralizada – TED, o Icict, por intermédio da análise referenciada em sua Vice-Direção de Pesquisa, Ensino e Desenvolvimento Tecnológico (VDPEDT), demonstrou uma maturidade classificada como “muito baixa” (1,2).

Importante destacar que as etapas preliminares de caracterização do perfil da instituição, identificação e caracterização dos projetos vigentes, suas fontes de financiamento, bem como as práticas de gerenciamento de projetos utilizadas no Icict, foram indispensáveis para a construção de uma visão panorâmica do cenário atual, bem como para a consolidação do entendimento e da resposta à questão central desta pesquisa, por meio da qual foi possível investigar como as práticas de gerenciamento de projetos do Icict determinam seu nível de maturidade na gestão de projetos.

As peculiaridades inferidas da análise documental, tais como: a incorreta (ou insuficiente) percepção do que sejam projetos e seus modelos de gerenciamento, a execução de projetos à base da intuição ou no esforço individual, ausência de critérios de planejamento e vinculação estratégica, de controle efetivos e de procedimentos padronizados, inexistência de estrutura organizacional adequada, de pessoal capacitado e com experiência no assunto, dentre outros, resultaram na caracterização do perfil do Icict. De igual forma, suas práticas de gerenciamento de projetos, coadunaram-se com o resultado apresentado no método Prado-MMGP – reforçando mutuamente a confiabilidade do método adotado e a coerência da análise situacional apresentada.

Embora o cenário apresentado esteja relacionado ao menor dos níveis na escala da maturidade, a percepção da alta gestão quanto à necessidade de melhorias aponta para um futuro promissor para o Icict em busca da excelência em seus processos de gestão. O cumprimento da etapa de entrevista contribuiu para apresentar de forma crítica os pontos mais vulneráveis identificados no questionário, promovendo a sensibilização da alta direção para o quadro atual do gerenciamento de projetos na unidade e do empreendimento necessário rumo à construção de um plano de melhorias que alinhe a gestão de projetos aos níveis estratégicos da instituição.

Parte integrante do modelo Prado-MMGP, o *benchmarking* com instituições congêneres disponível no site <http://www.maturityresearch.com> serviu como forma de analisar o nível de maturidade da unidade pesquisada de forma contextual. O resultado da maturidade no Icict apresentou-se inferior às instituições integrantes do Governo que

participaram da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2017. Entretanto, considerando as questões abordadas no questionário Prado-MMGP como base prescritiva no processo de melhoria, um conjunto de ações foram propostas. Dessa forma, partindo-se do pressuposto de seu pleno atendimento, quando simuladas no site da pesquisa, pode-se perceber que seriam suficientes na elevação gradual do nível atual de maturidade do Icict.

Diante da amplitude e complexidade do tema, este trabalho não esgota as possibilidades de pesquisas correlatas ao gerenciamento de projetos e à maturidade organizacional, em especial quando aplicados ao Icict.

Um potencial desdobramento dessa pesquisa pode ter como base a estruturação mais detalhada de um plano de crescimento organizacional da gestão de projetos no Instituto, considerando-se ser esse o caminho natural após a avaliação da maturidade institucional. De igual forma, adensar o entendimento sobre as peculiaridades de cada laboratório e suas capacidades de captação de recursos para execução de projetos são fatores relevantes decorrentes do objeto de investigação dessa pesquisa.

Por fim, entende-se que a implementação do gerenciamento de projetos em uma organização é um processo de amadurecimento que consome tempo e que geralmente não implica na obtenção imediata de profundas melhorias na gestão, nem na obtenção instantânea de todos os benefícios possíveis e esperados. Contudo, a avaliação de maturidade constitui-se o passo inicial do percurso de crescimento institucional rumo à excelência em gestão de projetos.

Espera-se que os resultados apresentados nessa pesquisa, bem como todo o conteúdo abordado na estruturação do trabalho, se apliquem na promoção de melhorias, na busca de maior eficácia e da efetiva coordenação dos esforços e recursos na promoção de níveis mais elevados de maturidade no Icict.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10006: Sistemas de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ALVES, Ricardo Oliveira et al. **Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso**. Prod., São Paulo, v. 23, n.3, p.582-594, Set. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000300012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 fev. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000094>].

ANDERSEN, Erling S.; JESSEN, Svein Arne. Project maturity in organizations. **International Journal of Project Management**, Sandvika – Norway, n. 21, p. 457-461, Ago. 2002. Disponível em: www.sciencedirect.com. Acesso em: 20 dez. 2017. [DOI [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)].

APM, ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM Body of Knowledge on line**. Disponível em <<https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/context/governance>> Acesso em: 12 de jan. 2018.

BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. Corrente Crítica: uma Alternativa à Gerência de Projetos Tradicional. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, n. 2, p. 1-21, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. **O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras**. Prod., São Paulo, v. 26, n. 4, p. 707-723, Dez. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000400707&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 fev. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.065012>].

BRUIN, T. et al. **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model**. 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney, 2005. Disponível em <<https://eprints.qut.edu.au/25152/>>. Acesso em 07 mar. 2018.

CARNEIRO, R.; Menicucci, T.M.G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**.

In: NORONHA, J.C; PEREIRA. T. R. (Orgs). A saúde no Brasil em 2030: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde. Volume 1. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde /Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013.

CARVALHO, Marly Monteiro et al. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 3, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. Government and governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 73-87, 2009. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 20 dez. 2017. [DOI: 10.1002/pmj.20107].

DURAND JUNIOR, Ivan C. B.; DALLAGNOL, Roberto M. **A importância da gestão de projetos na captação de recursos para a administração municipal**. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 2, p. 126-137, 2014. 12 p.)

EIRAS, F. C. S.; TOMOMITSU, H. T. A.; LINHARES, I. M. P.; CARVALHO, M. M. C. Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 12, nº 1, jan-mar/2017, p. 211-234. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepro/article/view/1617>>. Acesso em: 10 jan. 2018 [DOI: 10.15675/gepro.v12i1.1617].

FIOTEC, FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO EM SAÚDE. Quem somos. Disponível em <<http://www.fiotec.fiocruz.br>> Acesso em 28 de ago. 2018.

GADELHA, C. A. G. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. *Ciência Saúde Coletiva*. 2003;8(2):521-35

_____ ; COSTA, LAÍS SILVEIRA. Saúde e desenvolvimento no Brasil: avanços e desafios. Rev. Saúde Pública, São Paulo , v. 46, supl. 1, p.13-20, Dez. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102012000700003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 dez. 2017. Epub Dec 18, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102012005000062>

_____ ; MALDONADO, J. M. S. V.; VARGAS, M.; BARBOSA, P. R.; COSTA, L.S. A Dinâmica do Sistema Produtivo da Saúde: inovação e complexo econômico-industrial. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAY, R.J. Organisational Climate and project success. **International Journal of Project Management**, n. 19, p. 103-109, 2001. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 20 dez. 2017. [DOI [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00060-5)].

INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE - ICICT. **Plano Quadrienal 2015-2018**, 2015. 60 p. Disponível em <<https://www.iciet.fiocruz.br/lista-documentos/371>>. Acesso em 05 dez. 2017.

JUGDEV, Kam; THOMAS, Janice; DELISLE, C. Rethinking project management—Old truths and new insights. EUA: **Project Management Journal**. Vol 7. No. 1, 2001. Disponível em: <<https://prism.ucalgary.ca>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

KELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

_____. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York: Van Nostrand Reinhold, 2009.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 320 p. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. ISBN, p. 978-8522457588, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; SOUSA NETO, Manoel Veras de. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma Análise Bibliométrica Comparativa de Artigos Nacionais e Internacionais. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 108-123, dec. 2016. ISSN 2236-0972. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/343>>. Acesso em: 04 jan. 2018. [DOI:<http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>].

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Prod., São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, Abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132007000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Fev. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>].

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORRIS, Peter WG; JAMIESON, Ashley. Moving from corporate strategy to project strategy. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 5, 2005. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, Bassam F. The role of project management in achieving project success. **International journal of project management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 10 jan. 2018. [DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)].

NUNES, D.A.S.; BELLINI, C.G.P.; ROHDE, L.R. Planejamento da maturidade em gestão de projetos e seus desdobramentos em concessionária de distribuição de energia elétrica. **Anais do XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 25-29/09/2010. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 05 jan. 2018.

OLIVEIRA, W. A. Modelos de Maturidade: Visão Geral. **Revista Mundo PM**, p. 6–11, dez. 2005.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational Project Management**

Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2008.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª. edição.** Newtown Square: Project Management Institute, Inc. (PMI), 2013.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 178-206, Ago. 2012. ISSN 2236-0972. Disponível em: <<http://www.revistagep.org>>. Acesso em: 04 jan. 2018. [DOI: <http://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>].

PAVÃO, Ana Luiza Braz. Existe ligação entre Segurança do Paciente e as áreas de Informação e Comunicação? **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 9, n. 4, 2015.)

PINTO, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, 19 (3), 67–75. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication>. Acesso em 05 Jan. 2018.

PRADO, Darci. **Maturidade Em Gerenciamento de Projetos** - Volume 7. 2. ed. Nova Lima: INDG Tec. e Serv. Ltda, 2010.

PRADO, Darci. Relatório Geral 2017 da Pesquisa de Maturidade Archibald & Prado. Disponível em www.maturityresearch.com. Acesso em 20 Dez. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

RABECHINI JR, Roque. Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada. 2003. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE** eléctron. São Paulo, v.2, n.1, Junho 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Fev. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000100013>].

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma

organização de pesquisa. Prod., São Paulo , v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 jan. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132002000200004>].

RABECHINI JR, Roque. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada**. São Paulo: Editora Annablume, 2005.

RIBEIRO, Antonio José Marinho. Instrumento de gestão para acompanhamento dos projetos de pesquisas: caso Cict/Fiocruz. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde) - Escola Nacional de Saúde Pública / Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro.

SALLES-FILHO, Sergio Luiz Monteiro; PAULINO, Sônia Regina; DE CARVALHO, Sergio Medeiros Paulino. Reorganização em instituições públicas de pesquisa: Embrapa e Fiocruz. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 18, n. 3, p. 11-38, 2001.

SANTOS NETO, N. F. **Gerenciamento de riscos dos projetos – uma proposta de modelo de maturidade**. Campinas, 2007. 167 p. Tese. (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2007.

SANTOS, L.G. C. **Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos**. 2009. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, São Paulo, 2009.

SILVA, Rafael Rodrigues da. **Análise comparativa de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma contribuição ao estudo da maturidade organizacional em setores de engenharia**. 2011. 136 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011. Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15022>. Acesso em 05 jan. 2018.

SILVEIRA, Gutenberg de Araujo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/en.php>. Acesso em: 05 Jan. 2018. [DOI:10.11606/T.12.2008.tde-07102008-113900].

SOUZA, Talita Ferreira de; GOMES, Carlos Francisco Simões. Estudo Bibliométrico dos Principais Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, Número Especial, p. 5-26, out. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/22000>. Acesso em: 20 dez. 2017.

THIELMANN, Ricardo; SILVA, Carlos. Evaluation of project management maturity: case study of an automotive project. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.34-50, 5 jul. 2014. A Fundacao para o Desenvolvimento de Bauru (FunDeB). <http://dx.doi.org/10.15675/gepros.v34i2.1037>.

THOMAS, Janice; MULLALY, Mark. Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 74-89, 2007.

TILLMANN, Patrícia André et al. **Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade**: análise do Programa Integrado Entrada da Cidade em Porto Alegre, RS. *Ambient. constr. (Online)*, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 73-87, set. 2011 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212011000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 fev. 2018. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-86212011000300006>].

VALERIANO, D. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2000, 328p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos** (6a edição). Brasport, 2005.

VIANA, Cesar Pereira. A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 5, 2012. Brasília, DF. Paineis 21/075, p.2.

WESTLAND, Jason. **The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully**. London: Kogan Page, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2ª. ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE PRADO-MMGP
(Versão Setorial 2.2.0)

A presente pesquisa acadêmica tem por finalidade avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos no Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde – Iciict. Dessa forma, suas respostas devem ser dadas o mais próximo possível de sua realidade, conforme sua própria percepção. Asseguramos o sigilo das informações que serão destinadas para fins de investigação científica.

NIVEL 2 – CONHECIDO
(Iniciativas isoladas)

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, *Sponsor*, etc.), escolha:

- Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- Esforços foram iniciados neste sentido.
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses,

iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
 - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 3 – PADRONIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP, que está em uso. Suas principais características são:

- Evolução nas competências.
- Ambiente propício a mudança de cultura
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos
- Uso de *baseline*.
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia

projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

1. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e *stakeholders*, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas

variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 – GERENCIADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos que já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A. 8
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 5 – OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)

- Altíssimo nível de sucesso.
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos que já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (*system thinking*).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.
- e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.
- e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

- a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

- a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A