

A IMPORTÂNCIA DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE VAREJO

LUCAS SOCI DE SOUZA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

RICARDO PALOU

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

WILLIAM BOCATER DE SOUZA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MARISA PADOVANI

ESCOLA POLITÉCNICA / USP

VERIDIANA ROTONDARO PEREIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

A IMPORTÂNCIA DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE VAREJO

1 INTRODUÇÃO

A busca pela inovação e eficiência nos processos internos das empresas varejistas brasileiras se tornou ainda mais importante diante do cenário de alta concorrência do mercado e das exigências dos clientes por experiências únicas, somando a um contexto mundial em que o setor de varejo ainda sofre um impacto drástico devido a pandemia do COVID-19, causando o fechamento de 75 mil pontos de vendas.

Visando o diferencial competitivo, as companhias têm priorizado a implementação de projetos estratégicos que possibilitem alcançar rapidamente os seus objetivos, no entanto, para garantir o sucesso desses projetos, é imprescindível desenvolver uma maturidade organizacional sólida. A maturidade organizacional é fundamental para o sucesso dos projetos, pois envolve a adoção de práticas e processos eficientes, impulsionando positivamente o desempenho de projetos. Dessa forma, uma maturidade organizacional sólida é essencial para as empresas que buscam se destacar no mercado competitivo atual.

Com o objetivo de auxiliar a gestão de projetos da empresa pesquisada, e garantir que as diretrizes aplicadas estejam de acordo com a estratégia da mesma, esse trabalho busca analisar a maturidade organizacional no desenvolvimento de projetos de uma empresa de varejo, avaliando o desempenho de custo, prazo e escopo de projetos realizados no intervalo de um ano.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Um projeto, segundo Menezes (2007), é um empreendimento com início e fim bem definidos, realizado para atingir um objetivo claro e específico, e que deve ser conduzido por pessoas qualificadas, que controlarão prazos, custos e qualidade. Em linha com esta definição, Hashimoto (2010) ainda especifica que os projetos servem para resolver problemas identificados nas companhias, criar algum produto novo ou melhorar um processo interno já existente.

Segundo Voropaeva e Yurieva (2017), para que os projetos se concretizem da melhor forma possível, cumprindo todas as suas exigências de indicadores como tempo, escopo e custo é necessário que se utilize algum dos diversos métodos de gestão de projetos, pois eles oferecem ferramentas e recursos que ajudam a executar as iniciativas mapeadas. Esses métodos proporcionam uma base sólida para monitorar e controlar o desempenho dos projetos, através de indicadores.

Indicadores geralmente são classificados com quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos indicam valores matemáticos para classificar os projetos de acordo com parâmetros estabelecidos anteriormente, enquanto os qualitativos classificam os projetos levando em consideração qualidades e percepções, que são atributos mais difíceis de serem “organizados” de forma numérica. Segundo Terribili Filho (2010), os indicadores de projetos têm por finalidade mostrar como está o andamento dos projetos em função de métricas pré-estabelecidas na fase de planejamento, e geralmente demonstram o avanço do projeto ou até sua conclusão sob óticas diferentes.

Em linha com esta posição, Bryde (2003) menciona que, os modelos de medição de desempenho em gerenciamento de projetos geralmente são indicadores como custos, prazos e especificações de produto final (qualidade), porém, com o avanço dos estudos em gerenciamento de projetos, os resultados a serem explicados pelos indicadores podem ser multidimensionais, considerando as perspectivas das diversas opiniões envolvidas no planejamento do projeto.

Os indicadores, em resumo servem para que seja possível acompanhar, de perspectivas diferentes, os objetivos que devem ser alcançados pelos projetos.

Esses métodos utilizados em gestão de projetos irão ajudar a guiar a execução de cada projeto de acordo com os objetivos, tendo também uma grande importância no sucesso da execução e na análise do desempenho de projetos.

Um projeto pode ser considerado como bem executado, e de sucesso se cumpre todas suas especificações técnicas de desempenho, e Atkinson (1999) afirma que a medição do desempenho é fundamental para o gerenciamento de projetos, e que os indicadores de tempo, custo e escopo são indicadores interessantes para se medir o desempenho dos mesmos.

Além dos métodos utilizados para a gestão especificamente de projetos, é necessário também a gestão coordenada do portfólio de projetos da empresa, sendo necessário assim a criação de um escritório de projetos (PMO).

Segundo Menezes (2006) um Project Management Office (PMO) cujo significado em português é escritório de projetos, é uma estrutura cuja responsabilidades são de padronizar e fornecer as metodologias para gerenciamento de projetos, propiciando a melhor condução de cada projeto.

Para Valeriano (2001), o escritório de projetos é uma parte importante na organização de projetos, pois contribui para a organização da documentação destinada para cada projeto, garante que as metodologias aplicadas a cada projeto sejam usadas corretamente, além de realizar o auxílio e o controle do projeto para que esteja cumprindo as diretrizes e políticas de governança da empresa.

A Criação de um PMO pode ser feita nos seguintes moldes: Suporte, Controle e Diretivo. O PMI (2017) explica que, O PMO de suporte tem um papel consultivo para os projetos, fornecendo treinamento para papéis de liderança ou treinamento para uma habilidade específica que o projeto exige. PMO de controle é destinado a criar, definir e implantar metodologias de gerenciamento de projetos, e controlar para que essa metodologia esteja sendo utilizada de forma correta. E, por fim, o PMO diretivo adquire toda a função de Direção e responsabilidade dos resultados que serão alcançados com o projeto, tendo também sob sua responsabilidade, repassar feedbacks para as partes interessadas na companhia em relação ao andamento do projeto.

A implementação bem executada de um PMO em uma empresa, além de proporcionar uma melhor coordenação dos projetos, como já citado acima, pode também contribuir para a avaliação da maturidade da gestão de portfólio da organização.

Segundo Prado (2015), o significado de maturidade é intuitivo e está implícito no cotidiano das pessoas. No caso de gerenciamento de projetos, este conceito se relaciona com a capacidade de uma organização gerenciar seus projetos com sucesso.

Dessa forma, tem-se que a avaliação da maturidade da gestão de projetos de uma companhia é um mecanismo que quantifica numericamente, através de níveis de maturidade, a capacidade dos projetos serem gerenciados com sucesso, e que quanto maior a maturidade de uma companhia, maior seu nível, e conseqüentemente, a taxa de acertos em seus projetos. Os níveis de maturidade permitem que as organizações possam priorizar e aperfeiçoar os esforços. A Figura 1, apresenta uma demonstração de como os níveis e dimensões de maturidade se relacionam com a execução bem-sucedida de projetos.

Além da avaliação da maturidade na gestão de projetos ser uma ferramenta que impulsiona a competitividade corporativa, segundo Carvalho e Rabechini Junior (2019), há inúmeros trabalhos e estudos que mostram a importância do seu uso, e como a maturidade pode influenciar na organização e no desempenho dos projetos, impactando conseqüentemente no sucesso da companhia.

Segundo Bouer e Carvalho (2005), diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam diagnosticar e quantificar o nível de competência na execução de suas atividades.

Uma das principais referências em modelos de maturidade em gerenciamento de projetos é o modelo Prado MMGP (Prado, 2021). Este modelo tem como objetivo auxiliar as empresas a aprimorarem seus processos de gerenciamento de projetos, por meio da avaliação e melhoria contínua de suas práticas.

O Modelo Prado-MMGP (Prado, 2021) (publicado em 2002 e ajustado em 2014), criado pelo experiente consultor de projetos brasileiro Darci Prado, o qual trabalhou com gerenciamento de projetos por mais de 40 anos, é um modelo de análise de maturidade que se subdivide em duas vertentes, a setorial e a corporativa. A primeira vertente foi criada visando auxiliar em pesquisas de níveis de maturidade em organizações, podendo ser aplicada em áreas específicas de uma

organização, como financeiro, marketing, engenharia, entre outras. A vertente corporativa é mais adequada para a organização como um todo, em qualquer área de atuação.

Figura 1 - Relação entre níveis, dimensões e sucesso.



Fonte: Prado (2010).

Segundo o próprio autor, Prado (2015), em seu modelo para análise da maturidade de organizações em gerenciamento de projetos, as fases estão divididas em cinco níveis, conforme o Quadro 1. Cada um dos níveis de maturidade pode conter até sete dimensões de avaliação (competência em gerenciamento de projetos, competência técnica e contextual, metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico). Para se quantificar o nível de maturidade de uma companhia, então, é necessário aplicar o questionário do modelo Prado-MMGP (Prado, 2021).

Quadro 1 – Níveis de maturidade em gerenciamento de projetos do modelo MMGP.

Nível	Título	Características
1	Inicial (boa vontade)	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Conhecido (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos; Uso introdutório de ferramentas 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).
3	Padronizado (um único modelo)	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> Evolução nas competências; Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos; Uso de baseline; Medição do 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;
4	Gerenciado (consolidado)	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> 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; Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
5	Otimizado (sabedoria)	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> 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 já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

Fonte: Adaptado de Prado e Oliveira (2021).

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da maturidade organizacional no desempenho de projetos, considerando os critérios de custo, prazo e escopo. O estudo foi realizado em uma empresa brasileira do setor de varejo, com base nos projetos executados ao longo de um período de um ano.

Para este estudo, adotou-se uma abordagem de pesquisa exploratória com características descritivas. Conforme descrito por Gil (2010), esse tipo de pesquisa busca aprimorar ideias ou comprovar hipóteses por meio de técnicas padronizadas para coleta de informações.

A escolha desse modelo de pesquisa se justifica pelo método empregado, que consiste na coleta de percepções de colaboradores selecionados, convertendo-as em dados quantitativos por meio de um questionário estruturado. Para esse fim, utilizou-se o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP, desenvolvido por Darci Prado (2021).

A seleção do método de avaliação de maturidade de Prado é legitimada pela similaridade com as áreas de conhecimento descritas no PMBoK, e por ser um método específico para o gerenciamento de projetos, enquanto outros modelos, como o CMMI (Capability Maturity Model Integration) e OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), têm um escopo mais amplo e podem abranger diferentes áreas e práticas organizacionais. Tanto sua facilidade de aplicação quando comparado com outros métodos, quanto o fornecimento de resultados confiáveis, são fatores que auxiliam nessa tomada de decisão.

A aplicação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP ocorrerá por meio de um questionário composto por quatro seções, cada uma correspondendo a um nível de maturidade. Por exemplo, a primeira seção do questionário abordará o nível de maturidade “conhecido”, seguido pelos níveis subsequentes até a quarta seção, que representa o nível “otimizado”. A Tabela 1, explicita a divisão de perguntas do questionário.

Tabela 1 – Divisão de perguntas no questionário Prado-MMGP.

Sessão	Quantidade de perguntas	Nível de maturidade referido
1	10	2 (conhecido)
2	10	3 (padronizado)
3	10	4 (gerenciado)
4	10	5 (otimizado)

Fonte: Adaptado de Prado (2021).

Como as perguntas do questionário seguem o formato de múltipla escolha, cada uma pode conter até 5 possibilidades de resposta (a, b, c, d, e), que possuem pontuações distintas, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Pontuação de cada resposta.

Alternativa	Pontuação
A	10
B	7
C	4
D	2
E	0

Fonte: Adaptado de Prado (2008).

De acordo com as respostas, gera-se a pontuação de cada sessão, e a sessão que tiver pontuação mais alta, representa o nível de maturidade a que a companhia possui maior aderência. Nesse sentido, há três avaliações que podem ser feitas, segundo PRADO (2021):

1. Aderência aos níveis: índice de aderência para cada nível de maturidade, o qual é obtido através da pontuação máxima por nível, considerando uma escala de 0 a 100 pontos. A tabela 3 mostra como a pontuação obtida deve ser interpretada:

Tabela 3 - Aderência aos Níveis

Pontos	Aderência
0 a 20	Muito Fraca
21 a 40	Fraca
41 a 75	Regular
76 a 90	Boa
91 a 100	Ótima

Fonte: Adaptado de Prado (2021).

A Tabela 4, abaixo, demonstra um exemplo da consolidação do resultado por níveis.

Tabela 4 - Consolidação das respostas.

Nível	Pontos obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Fonte: Prado, 2021, p. 2

2. Aderência às dimensões: índice de aderência para cada dimensão de maturidade, que é obtido através das respostas do questionário, sendo apresentado em uma escala de 0 a 100%. A tabela 5 mostra como a porcentagem obtida em cada dimensão deve ser interpretada da seguinte forma:

Tabela 5 - Aderência às Dimensões

Pontos	Aderência
0% a 20%	Muito Fraca
21% a 40%	Fraca
41% a 75%	Regular
76% a 90%	Boa

Fonte: Adaptado de Prado (2021).

3. Cálculo da avaliação final de maturidade (AFM): Esse cálculo simples resume a nota global do questionário e, através dele, é possível comparar empresas do mesmo setor, para avaliar a performance em face de pares e concorrentes. A avaliação final de maturidade (AFM), usada para a análise descrita, é representada pela Equação 1.

$$\text{Avaliação final de maturidade} = (100 + \text{total de pontos obtidos}) / 100 \quad (1)$$

$$\text{Avaliação final de maturidade} = (100 + 80) / 100$$

Avaliação final de Maturidade = 1,8

Fonte: Adaptado de Prado (2021).

Unidade de análise

A partir dos parâmetros anteriores, os dados coletados para este trabalho foram organizados e analisados. O estudo foi conduzido em uma empresa brasileira do setor de varejo, composta por mais de 8.000 colaboradores, e que possuía um PMO, que fazia o papel de suporte, controle e diretivo. A escolha dessa companhia se dá pela recente desmobilização do PMO em função de questões financeiras e das adversidades pós-pandemia, o que proporciona um contexto propício para investigar a maturidade organizacional em gestão de projetos.

Embora Prado (2010) recomende em sua metodologia um número mínimo de 30 respondentes para garantir boa representatividade, este estudo foi realizado com uma amostra de 20 respostas. É importante ressaltar que a situação particular da empresa, com a desmobilização do escritório de projetos e a perda de equipes chave, afetou a disponibilidade de colaboradores para participar do estudo, que busca fornecer uma análise inicial e exploratória sobre a maturidade organizacional no contexto dos projetos realizados pela empresa.

Para o perfil dos respondentes da pesquisa, optou-se por gerentes de projetos e membros chave, por serem colaboradores da companhia que possuíam atuação em projetos ao longo do ano de 2022. Os gerentes de projeto estão pulverizados em diversos departamentos, e desempenham a função de gerenciar projetos de suas respectivas áreas, sendo responsáveis por garantir o desenvolvimento correto dos projetos, controlar prazos, gastos e escopo. Já os membros-chave suportaram os gerentes de projetos na consolidação de indicadores e construção de materiais de relatórios enviados ao escritório de projetos, e em algum momento tiveram papéis de gestão de algumas atividades específicas nos projetos. O questionário foi disponibilizado para coleta de dados do dia 07/10/2021 até o dia 18/10/2021, através de um formulário digital e sendo compartilhado por meio de um link anônimo com os respondentes. O critério para elegibilidade dos respondentes foi envolvimento em gerenciamento de projetos, e a quantidade de respondentes está baseada na orientação do modelo Prado-MMGP (Prado, 2021). O Quadro 2 apresenta um resumo da representatividade dos respondentes.

Quadro 2 - Representatividade por quantidade de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento
Abaixo de 17	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Fonte: Prado e Oliveira, 2021, p. 68

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Aderência aos níveis de maturidade

Cada resposta obtida por meio do formulário foi quantificada, de acordo com os valores do Gráfico 1, e somadas dentro de seu próprio nível, para gerar a pontuação obtida pelo respondente.

Com as avaliações individuais de cada formulário, realizou-se o cálculo de média aritmética dos 20 questionários, para cada nível de maturidade, para obter o resultado de maturidade, conforme Tabela 6.

Para identificar o comportamento das respostas por nível, realizou-se uma análise baseada em estatística simples, conforme Tabela 7, abaixo. Esta análise visou identificar os desvios e variação das respostas em relação à média.

A análise dos dados indica que o desvio padrão das respostas é relativamente parecido para cada nível, ou seja, todos os níveis possuem uma variação entre 16% e 18% em relação ao valor médio das respostas, e como a pesquisa foi realizada com colaboradores de áreas distintas, isto pode indicar que em todos os níveis de maturidade há áreas com maior aderência que outras.

Tabela 6 – Perfil de Aderência aos Níveis de Maturidade.

Nível	2 - Conhecido	3 - Padronizado	4 - Gerenciado	5 - Otimizado
Questionário 1	68	46	52	40
Questionário 2	56	48	46	60
Questionário 3	10	14	20	0
Questionário 4	43	22	16	0
Questionário 5	58	67	42	30
Questionário 6	58	60	65	30
Questionário 7	42	60	26	20
Questionário 8	32	50	70	20
Questionário 9	41	27	32	0
Questionário 10	35	34	38	20
Questionário 11	40	49	46	50
Questionário 12	32	40	39	30
Questionário 13	56	67	50	50
Questionário 14	51	40	64	40
Questionário 15	60	49	45	60
Questionário 16	8	16	22	20
Questionário 17	45	48	66	40
Questionário 18	38	47	39	30
Questionário 19	40	38	23	10
Questionário 20	68	60	40	20
Média de cada Nível	44,1	44,1	42,1	28,5
Aderência	Regular	Regular	Regular	Fraca

Fonte: Elaborado pelos autores.

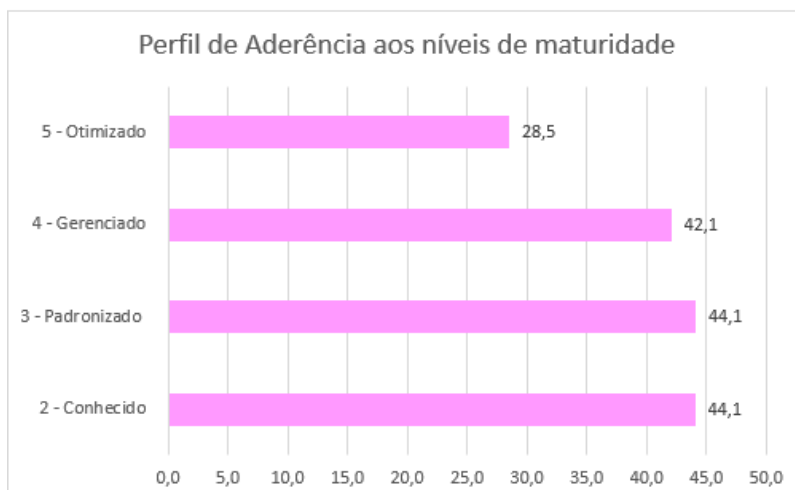
Tabela 7 – Análise estatística por nível.

Nível	2 - Conhecido	3 - Padronizado	4 - Gerenciado	5 - Otimizado
DesvPad	16,3	15,5	16,0	18,4
Mediana	42,5	47,5	41,0	30,0

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando se observa as medianas de cada nível, os valores são próximos à média aritmética encontrada anteriormente, o que demonstra que os dados não possuem uma variação considerável frente à amplitude. Dessa forma, apesar de a pesquisa ter sido realizada com uma quantidade de respondentes abaixo da ideal para o método, parece haver um comportamento dentro da normalidade. O Gráfico 1, apresenta a aderência de cada nível de maturidade de forma visual.

Gráfico 1 – Perfil de Aderência aos níveis de maturidade.



Fonte: Elaborado pelos autores.

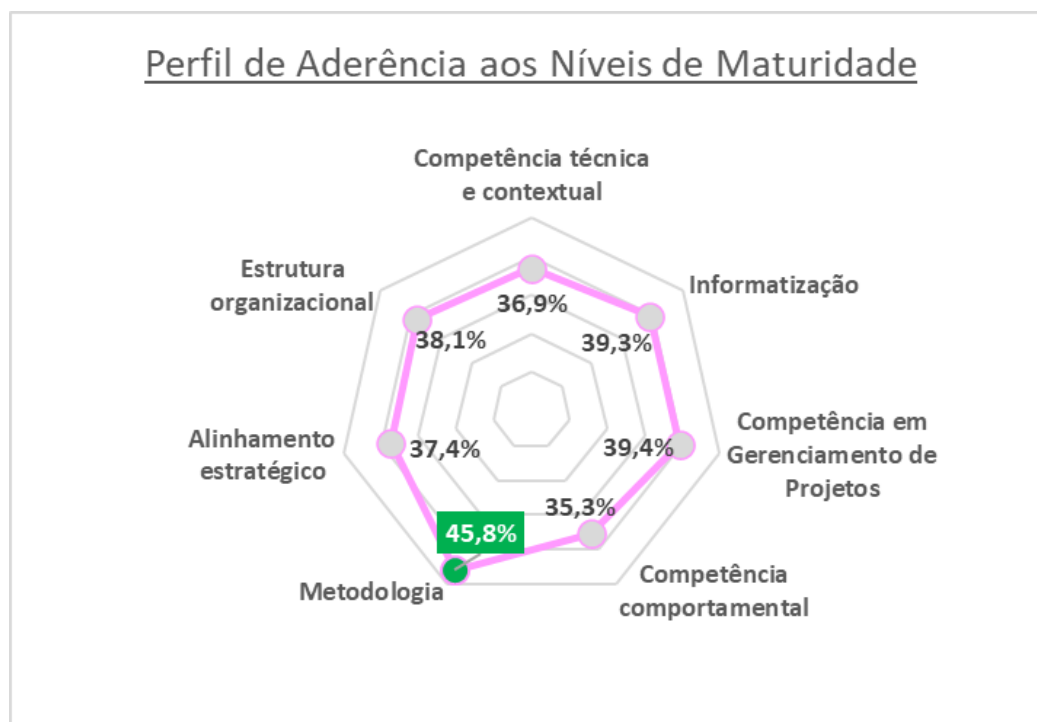
Observa-se então, que dentre os níveis apresentados, a empresa em questão possui dois níveis com maior aderência, o nível 2 – “Conhecido” e o nível 3 – “Padronizado”, ambos com um total de 44,1 pontos, considerando uma aderência regular, de acordo com a proposta de Prado (2020). Dessa forma os dados indicam um esforço da empresa em obter conhecimento em gerência de projetos e propagá-lo entre os demais setores. Este esforço pode indicar uma tentativa da empresa, em formar uma linguagem comum sobre o assunto gerenciamento de projetos.

O nível 4 – “Gerenciado” obteve 42,1 pontos, o que representa uma aderência também regular, porém em menor intensidade do que os níveis anteriores, ou seja, a empresa possui uma gestão de projetos centralizada, que funciona e dá resultados, apesar de possuir oportunidades de evolução neste critério. Por fim o nível 5 – “Otimizado” apresentou um total de 28,5, uma pontuação considerada fraca na aderência do nível, o que demonstra que os projetos podem não obter alto nível de sucesso em escopo, custo e prazo, por conta da falta de otimização dos processos e ferramentas em gerenciamento de projetos.

Aderência às dimensões de maturidade

Cada nível de maturidade pode conter até sete dimensões de conhecimento, ou seja, cada pergunta está relacionada a uma das dimensões descritas por Prado (2021) em seu Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado-MMGP. Nesse sentido, consolidou-se a nota das respostas em cada dimensão e gerou-se o Gráfico 2 para identificar de forma visual as dimensões que se destacam.

Gráfico 2 - Perfil de Aderência às Dimensões de Maturidade.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, então, que a dimensão que se sobressaiu em relação às demais foi a Metodologia, classificada como regular, com aderência abaixo de 50%. Apesar de ter sido o maior índice de aderência das sete dimensões, é importante identificar maneiras de melhorar a aplicação da metodologia. Além disso, todas as demais dimensões apresentaram desempenho classificado como fraco com um percentual de aderência inferior a 40%. Abaixo, há um breve diagnóstico para cada dimensão:

1. Competência técnica e contextual (36,88%): A organização apresenta uma aderência relativamente baixa em termos de competência técnica e contextual. É necessário investir em treinamentos e capacitações para fortalecer as habilidades técnicas dos colaboradores e garantir um entendimento aprofundado do contexto em que a organização atua.
2. Informatização (39,30%): A aderência à informatização também está abaixo do desejado. É importante investir em melhorias na infraestrutura tecnológica, sistemas e recursos para garantir uma melhor integração e suporte tecnológico nas atividades da organização.
3. Competência em Gerenciamento de Projetos (39,39%): A competência em gerenciamento de projetos precisa ser aprimorada. Isso pode incluir a implementação de metodologias de gerenciamento de projetos, treinamentos específicos e o desenvolvimento de habilidades em planejamento, execução e controle de projetos.
4. Competência comportamental (35,33%): A organização demonstra uma baixa aderência em termos de competência comportamental. É necessário investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais, comunicação eficaz, trabalho em equipe e resolução de problemas para promover uma cultura colaborativa e eficiente.
5. Metodologia (45,81%): A aderência à metodologia apresenta um desempenho relativamente melhor em comparação com outras dimensões avaliadas. No entanto, ainda existem oportunidades para aprimorar a aplicação da metodologia e aumentar sua eficácia.
6. Alinhamento estratégico (37,38%): A organização demonstra uma aderência abaixo do desejado em relação ao alinhamento estratégico. É necessário estabelecer uma maior conexão entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos da organização.

7. Estrutura organizacional (38,07%): A aderência à estrutura organizacional também está abaixo do desejado. É importante revisar e ajustar a estrutura organizacional para garantir uma melhor eficiência e alinhamento com as necessidades da organização.

Avaliação da maturidade

A avaliação de maturidade na empresa foi 2,58. Fórmulas conforme Equação 1.

Esta avaliação coloca a companhia em questão em um nível de maturidade próximo ao inicial, na escala indicada por Prado em sua metodologia, MMGP (Prado, 2021). A Figura 2, elucida o nível de maturidade desta empresa, de acordo com a AFM (avaliação final de maturidade).

De acordo com a análise de aderência às dimensões de maturidade, a competência técnica e contextual, a informatização, a competência em gerenciamento de projetos, a competência comportamental, o alinhamento estratégico e a estrutura organizacional foram fatores que influenciaram diretamente a pontuação final de maturidade.

Figura 2 - Avaliação final de maturidade da empresa de varejo.



Fonte: Adaptado Prado (2010).

Com base nos resultados obtidos e analisados, essas dimensões representam áreas-chave nas quais a organização precisa melhorar para aumentar sua maturidade, que atualmente é classificada como fraca. Como implicações práticas para a organização analisada, isso pode envolver investir em treinamentos e capacitações para aprimorar a competência técnica e contextual, melhorar a infraestrutura de tecnologia da informação e a informatização dos processos, desenvolver habilidades de gerenciamento de projetos e competências comportamentais dos colaboradores.

4.2 AVALIAÇÃO DO SUCESSO DOS PROJETOS

Com o intuito de se avaliar o impacto do nível de maturidade da companhia na gestão de portfólio de projetos, este trabalho adotou o modelo do triângulo de ferro Atkinson (1999) ou Tripla Restrição, avaliando escopo, custo e prazo, para materializar a eficiência no gerenciamento da carteira de projetos. Os dados coletados para o estudo referem-se aos projetos estratégicos da empresa em questão, no ano de 2022.

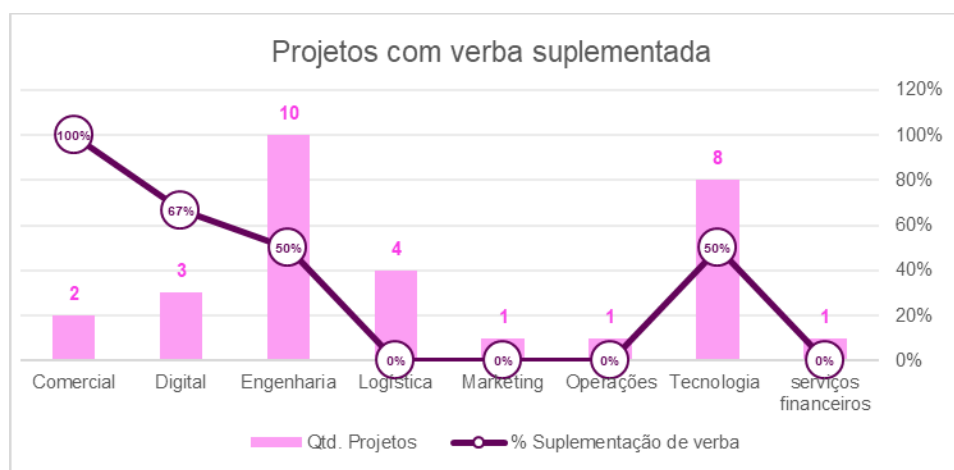
Estes indicadores foram escolhidos, pois com base na reflexão de Almeida (2014), uma alteração no escopo do projeto pode ter influência direta no cronograma, bem como uma alteração no prazo pode influenciar o escopo do projeto, e ambas poderão interferir no custo planejado inicialmente. Além disso, cabe destacar, que estes eram os indicadores adotados pela empresa para o acompanhamento dos projetos.

A intenção foi confrontar a análise da gestão de projetos da empresa com a pesquisa de nível de maturidade realizada, para, assim, verificar o possível impacto que o nível de maturidade em gestão de projetos teria no atendimento aos três principais pilares detalhados anteriormente.

Ao se avaliar a gestão do portfólio da companhia sob a ótica de custo, percebe-se uma variação quanto ao orçamento, pois alguns gerentes de projetos requisitaram suplementação de verba em seus projetos, durante a implementação, para continuidade de suas ações.

Em aproximadamente 43% dos 30 projetos em carteira, houve incremento financeiro, o que representou extrapolação acima de R\$ 1.000.000 em relação ao orçamento aprovado em conselho para os projetos estratégicos da companhia. O Gráfico 3 ilustra a distribuição da quantidade de projetos realizados em cada área, bem como a proporção de projetos que demandaram suplementação de recursos financeiros.

Gráfico 3 - Suplementação de verba em projetos estratégicos.



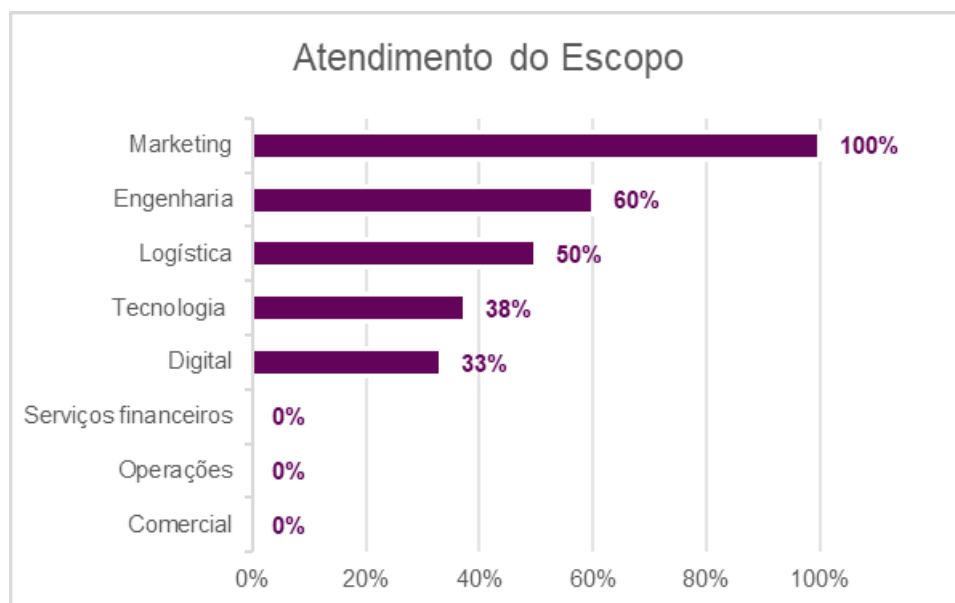
Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao atendimento de escopo, o PMI (2017) explica que gerenciar o escopo do projeto inclui assegurar que o projeto abranja todo o trabalho necessário e preocupa-se principalmente em definir e controlar o que está incluso no projeto e o que não está. Ao se avaliarem os dados dos projetos da companhia em questão, quanto ao atendimento do escopo, aproximadamente 60% dos projetos realizados, ou seja, 17 projetos, não lograram êxito no cumprimento integral do escopo planejado. Esse é um número relevante, levando em consideração que uma boa fatia dos projetos obteve suplementação de verba ao longo de sua realização, para que o escopo inicial fosse respeitado. Vale destacar que, dos 13 projetos com suplementação de verba, apenas três cumpriram o que se foi proposto a fazer.

O Gráfico 4 apresenta uma visão por área, do atingimento de escopo, para que seja mais fácil de entender se o problema está localizado ou pulverizado entre os departamentos. E fica evidente que, com exceção de *marketing*, todas as áreas da companhia tiveram dificuldade em gerenciar seus projetos de modo a satisfazer o pacote de entregas proposto.

Ao se avaliar os dados dos projetos estratégicos, quanto ao respeito de prazo, é possível verificar que a maioria das áreas teve mais violação do que atendimento de prazo em seus projetos. Segundo Vargas (2009), as principais causas de fracasso em projetos são a inclusão de muitas atividades em pouco tempo para realizá-las e o fato de não destinar o tempo necessário para as estimativas e planejamento, o que ocasiona em entregas incompletas ou extrapolação do prazo estimado inicialmente.

Gráfico 4 – Atendimento do escopo em projetos estratégicos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A presente análise revela uma exceção na área de engenharia, que obteve 80% de assertividade no cumprimento dos prazos de seus projetos, os quais estão relacionados à abertura e reformas de lojas. O atendimento aos prazos em projetos da engenharia é um pilar crucial para a empresa em questão, haja vista que, no setor varejista, a perda de receita é diretamente proporcional ao tempo em que uma loja permanece fechada ou inoperante.

Conforme apontado por Silva (2015), tal eficácia no cumprimento de prazos pode ser mais bem compreendida em projetos de engenharia, que possuem um nível de detalhamento mais claro sobre o que deve ser feito, permitindo uma alocação mais assertiva da equipe e adoção de medidas preventivas ou corretivas antecipadas, para minimizar prejuízos de custo ou tempo.

No sentido oposto, cabe destacar novamente o departamento comercial, pois houve necessidade de suplementação de verba no decorrer da implementação dos dois projetos executados, e ainda assim, escopo e prazo não foram cumpridos, ou seja, a gestão dos projetos desta equipe não foi eficiente e tampouco eficaz.

O Gráfico 5 traz uma visualização por área de quantos projetos foram executados dentro do prazo acordado e quantos tiveram violação, por área, sintetizando o que foi abordado na análise acima.

Gráfico 5 – Atendimento de prazo em projetos estratégicos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma a sintetizar a análise de eficiência em gestão de projetos da empresa, a tabela 8, apresenta os projetos que tiveram atendimento integral ao custo, escopo e prazo, e é possível verificar que

apenas 20% dos projetos estratégicos, ou seja, seis dos 30 projetos realizados em 2022, obtiveram sucesso nas três áreas de conhecimento simultaneamente, sendo em sua maioria, os projetos da engenharia.

Tabela 8 – Atendimento à restrição tripla.

Diretoria	Contagem de Projeto
Digital	1
Engenharia	4
Logística	1
Total Geral	6

Fonte: Elaborado pelos autores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste estudo consiste em avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, utilizando o modelo proposto por Prado (2021), e analisar seu impacto na gestão do portfólio, é possível constatar que somente 20% dos projetos em carteira em 2022 alcançaram sucesso em relação aos critérios de custo, prazo e escopo, uma vez que a maturidade organizacional se encontra em estágios iniciais. Ao investigar o nível de maturidade alcançado pela empresa e a possível relação entre a desestruturação do escritório de projetos e as dimensões de maturidade, este estudo visa a auxiliar a empresa no aprimoramento de suas práticas de gerenciamento, além de contribuir para o conhecimento acadêmico sobre avaliação de maturidade em projetos no contexto organizacional.

Os resultados da pesquisa de maturidade revelaram que a empresa apresenta maior afinidade com os níveis "Conhecido" e "Padronizado", indicando algum esforço na criação de uma linguagem comum sobre o tema de gerenciamento de projetos na organização. Observou-se também a existência de iniciativas isoladas de planejamento e controle de projetos, e essa situação pode ser atribuída ao trabalho realizado pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) no último ano, que, embora tenha sido desmobilizado devido a restrições financeiras, contribuiu para a estruturação de uma metodologia híbrida de gestão de projetos e sua divulgação.

Entretanto, ainda há um trabalho a ser realizado no sentido de fortalecer principalmente as competências comportamentais, técnicas e contextuais dos colaboradores, a fim de aprimorar as habilidades interpessoais e contextuais necessárias para a promoção de uma cultura colaborativa e eficiente. Essa melhoria impactará diretamente no planejamento e gestão mais eficaz do portfólio de projetos.

É importante ressaltar, entretanto, que este estudo apresenta uma limitação relacionada ao número de respostas obtidas no questionário de maturidade. O número de participantes ficou abaixo do recomendado na metodologia, para uma boa representatividade dos resultados, devido a restrições internas da empresa.

Quanto à importância deste estudo, além dos resultados obtidos do caso concreto e dos possíveis benefícios à empresa estudada, este trabalho abre espaço para que novas pesquisas sejam feitas sob o mesmo parâmetro, adaptando-se as estratégias metodológicas às realidades das empresas sobre as quais os estudos seriam aplicados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, [S.l]: v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999

- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. D. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Production**, v.15, 2005. pp. 347-361. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/Y3wzPwGLQnWjkdv6MGhWwdD/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- BRYDE, D. J. Modeling Project Management Performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 20, n. 2, p. 229-254, 2003.
- CARVALHO, M. M. D.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. 2 ed. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MENEZES, C. S.; CARVALHO, M. M. O papel dos escritórios de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de múltiplos casos. **Revista de Administração Contemporânea**, 6, n. 2, 2006. pp. 121-44.
- MENEZES, L. C. D. M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRADO, D. Creating value in project management with the Maturity Model. **Journal of Information Technology and Economic Development**, v. 2, n. 2, 2002. pp. 39-52.
- PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos: identificação, mensuração e gerenciamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. São Paulo: INDG, v. 7, 2015.
- PRADO, D. Questionário de Avaliação de Maturidade Social: Modelo de Maturidade Prado-MMPG. In: PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2021.
- PRADO, D.; OLIVEIRA, W. **Relatório de Pesquisa 2021: “relatório geral”**. [S.l.]: MPCM, 2021. Disponível em: <https://maturityresearch.com/wpcontent/uploads/2022/02/RelatorioMaturidade2021-Global-Parte-A-Indicadores-V2_.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Newtown Square: PMI, 2017.
- SILVA, M. V. B. Gestão do tempo na construção civil e sua relação com as demais áreas da gestão de projetos. **Revista On-Line IPOG**, Goiânia, v.10, n. 10, jan. 2015. pp.1-14. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/10869228-Gestao-do-tempo-na-construcao-civil-e-sua-relacao-com-as-demais-areas-da-gestao-de-projetos.html>>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- TERRIBILI FILHO, A. **Indicadores de gerenciamento de projetos**. Monitoração contínua. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VOROPAEVA, L. N.; YURIEVA, T. V. Project Management and Main Methods of its Implementation. **Economic Systems Management: electronic science journals**, 6, n. 100, 2017.