



Marcos Lopez Rego

**Os Papéis, Dilemas e Desafios do Gerente
de Projetos no Contexto Brasileiro**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do título de Doutor
em Administração de Empresas

Orientadores: José Roberto Gomes da Silva
(In memoriam)
Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2010



Marcos Lopez Rego

Os Papéis, Dilemas e Desafios do Gerente de Projetos no Contexto Brasileiro

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Paulo Cesar Motta

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.a Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.a Rebecca Arkader

COPPEAD/UFRJ

Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva

UFPR

Profª. Mônica Herz

Vice-decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de março de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização expressa da universidade, do autor e do orientador.

Marcos Lopez Rego

Graduado em Engenharia Eletrônica pela Escola de Engenharia do Rio de Janeiro da Universidade Gama Filho em 1985. Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1994. Analista de Ciência e Tecnologia Sênior do Instituto de Pesquisas da Marinha desde 1986, onde atua como Gerente de Projetos na área de Guerra Eletrônica Radar. Professor em tempo parcial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro desde 1995, professor convidado em diversos programas de pós graduação em administração e gerenciamento de projetos.

Ficha Catalográfica

Rego, Marcos Lopez

Os papéis, dilemas e desafios do gerente de projetos no contexto brasileiro / Marcos Lopez Rego; orientadores: José Roberto Gomes da Silva (in memorium), Jorge Ferreira da Silva. – 2010.

307 f. : il. (color) ; 30 cm

Tese (Doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gerente de projetos. 3. Desempenho. 4. Papéis do gerente de projetos. 5. Desafios do gerente de projetos. 6. Estruturas por projetos I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Silva, Jorge Ferreira da. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD 658

À minha esposa Denise e
Ao nosso filho, Lucas

Agradecimentos

Cursar um programa de Doutorado é um projeto único, feito uma só vez na vida. Quando estamos próximos do fim, fazendo os últimos ajustes, surgem as lembranças dos outros, aqueles que nos ajudaram, das mais diversas formas. Os Gerentes de Projeto aqui estudados tem seus desafios, mas também contam com suas equipes. Uma Tese de doutorado é um projeto com um único recurso: o candidato a Doutor. Mesmo assim consegui arregimentar uma excelente equipe de projeto.

Agradeço profundamente ao Professor Jorge Ferreira da Silva, não só por ter assumido a orientação deste trabalho após o falecimento do Professor José Roberto, mas também pela competência na finalização de um projeto que não havia iniciado.

A realização do doutorado só foi possível com a liberação parcial do Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM), onde ao longo de todos esses anos recebi apoio da direção, do Comandante Jorge Amaral Alves e de muitos amigos, alguns dos quais cito: Sergio Neves, Alexandre Magalhães, Edson Nemer, Claumir, Vanda, bem como a minha própria equipe na Divisão de Processamento de Sinais, que praticamente se “auto-dirigiu” tantas foram as minhas ausências: Paulo Sérgio, Luiz Eugênio e Jorge Costa.

Durante a execução do projeto, pude contar com os novos amigos, os colegas de turma: Graziela, Angilberto, Massillon, Carlos Bastian, Martha, Paula, João Paulo, Cristina, Gesualdi, Martim, Felipe Casotti e Johannes. De cada um guardo uma lembrança diferente, ao longo de tantas matérias, trabalhos, e provas.

A todos os professores do doutorado do IAG, pela excelência na condução dos cursos: Paulo Cesar Motta, Patrícia, Proença, Hélène, Figueiredo, Brandão, Jorge Ferreira, Diana, Klotze.

Aos amigos do IAG, que se cansaram de me ver correndo de um lado para o outro: Fabio, Magda, Lenita, Gabriel, Deise, Maria, Eni, Lucia, Rita, Terezinha, Sandra, Gilson, Leandro.

Teresa Campos e Mônica Noronha, também do IAG, exemplos de profissionalismo e dedicação à PUC, sem vocês tudo se complica.

À PUC-Rio e ao IAG agradeço a concessão da bolsa de isenção de mensalidade durante o curso.

Agradeço também a todos os meus alunos, fundamentais com suas colaborações, seus exemplos, e, com a inesgotável capacidade de mostrar ao professor a importância do ofício.

Agradeço à minha médica, Dra. Liliane David Mizrahi Suster, pelo suporte ao longo do percurso.

Não posso deixar de mencionar os gerentes de projetos que se dispuseram a conversar comigo para a coleta de dados, e às centenas de pessoas que participaram do survey.

Uma nota especial para os amigos, fundamentais na retomada do trabalho após a perda do primeiro orientador. Agradeço aos professores Arthur Irigaray, que conseguiu ordenar os meus pensamentos e recolocar a pesquisa em rumo, Angilberto com seus conhecimentos do Atlas TI, Jorge Carneiro nos aspectos metodológicos, e José Roberto Potsch, na construção do instrumento quanti.

Os amigos “de fora” e suas famílias: Luciana e Alexandre Gualter Bastos; Valéria e Claudio Rangel; Carmen e Ricardo Carneiro Leão; Ana e Tony Lopes; Carlos Eberius.

Finalmente agradeço à toda minha família, em especial a meus pais, Manoel e Wilma e a meu irmão Mauro.

Por fim, os mais próximos. Agradeço a Deus pela existência do meu filho Lucas, que tinha 11 anos quando eu comecei o Doutorado e hoje já é um homem. E minha esposa Denise, que foi minha parceira nesse longo projeto.

E, para o amigo, orientador de doutorado, colega de trabalho, o Professor José Roberto Gomes da Silva. Não encontro palavras para descrever a falta do Zé nos últimos meses, nós dois tínhamos a mania de deixar tudo para a última hora, e eu sabia que iria contar com ele muito mais no final, como ele já tinha feito com tantos orientados. Esse final não aconteceu, o que me fez buscar nos fragmentos das nossas conversas, nas perguntas não feitas, nas dúvidas não esclarecidas a força para prosseguir.

Resumo

Rego, Marcos Lopez; Silva, Jorge Ferreira da. **Os papéis, dilemas e desafios do gerente de projetos no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro, 2010, 307p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho nas organizações sob a forma de projetos é fenômeno recente, e tem crescido nos últimos anos. A partir da revisão da literatura foi realizada pesquisa de campo com duas fases. Na primeira fase foram realizadas entrevistas com 13 gerentes de projetos, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. Os resultados foram apresentados em oito partes: estruturas de gestão de projetos; relações do gerente; atuação do gerente; competências do gerente; relações de trabalho; papéis; recompensas e futuro do gerente de projetos. O resultado dessa análise resultou numa lista de inicial de 90 parâmetros, dos quais foram selecionados os 21 mais significativos. O critério de seleção baseou-se em um mínimo de dez citações feitas por pelo menos cinco entrevistados. A segunda fase compreendeu uma pesquisa quantitativa, realizada com 688 pessoas, a maior parte delas gerentes de projetos. A partir dos 21 parâmetros, foram elaboradas 33 assertivas, medidas por escala Likert de cinco pontos. Para a análise, foi feito um cruzamento dos resultados das assertivas com os dados categóricos por meio de testes de hipóteses. Em seguida foram realizadas análises fatoriais, utilizando-se o método de análise de componentes principais, com quatro conjuntos de resultados: estrutura de gestão de projetos, relacionamentos do gerente, atuação do gerente e competências do gerente de projetos. No total foram identificados 15 fatores que contribuem para o desempenho do gerente de projetos: suporte do escritório de projetos; comunicação em equipes distribuídas; gestão dos stakeholders; complexidade estrutural; identidade do GP; relacionamentos internos; relacionamentos estratégicos; riscos, dificuldades e incertezas; ética do GP; gestão de riscos e recursos compartilhados; autonomia do GP na formação da equipe; valorização da competências pela empresa; competências técnicas e comportamentais; certificações profissionais e valor do projeto. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a atuação dos gerentes de projetos no contexto brasileiro, gerando novas reflexões e questionamentos acerca do gerenciamento de projetos no Brasil.

Palavras-chave

Gerente de projetos; desempenho do gerente; papéis do gerente; desafios do gerente; estruturas por projetos.

Abstract

Rego, Marcos Lopez; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **The roles, dilemmas and challenges of the Project managers in the brazilian context.** Rio de Janeiro, 2010, 307p. Doctoral Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The work based on projects at the contemporary organizations is a new phenomena, with a high growth rate during the last years. Beginning with the literature review a two steps field study was carried. The first part was a qualitative study which consists of 13 interviews with project managers. The findings were presented in eight segments: structures; project manager relationship; project manager performance; project manager competencies; work relations; roles; rewards and future of the project manager. The initial list with 90 codes was created based on the results of this first analysis. Based on this list, 21 codes that should affect the project manager were selected, with a selection criteria based on a minimum of 10 quotes from at least five different project managers. The next phase includes a quantitative survey with 688 individuals, most of them project managers. With the 21 previously selected parameters, 33 assertives were selected, measured by a 5 point Likert scale. The literature review and the qualitative study provided the basis for a choice of 13 categorical data, which were included to classify the respondents. A survey instrument was created, and its results were analyzed with the results from the categorical data, with hypothesis testing. Besides that a factor analysis was carried, with four result groups: Project structures, project manager relationships, project manager performance and project manager competencies. A list of 15 factors that contributes to the project manager overall performance were selected: project office support; communication on distributed teams; stakeholders management; structural complexity; project manager social identity; internal relationships; strategic relationships; risks and difficulties; project manager ethics; shared risk and resources management; project manager autonomy on team building; soft and hard skills; professional certifications and project value. It is expected that the results should contribute to rise the knowledge about the project manager performance in the Brazilian context, producing new questionings about project management in Brazil.

Keywords

Project manager; project manager performance; project manager roles; project manager challenges; projectized structures

Sumário

1. O Problema	21
1.1. Introdução	21
1.2. Objetivo geral	27
1.3. Objetivos intermediários	28
1.4. Relevância do estudo	29
1.5. Delimitação do estudo	31
1.6. Estrutura da tese	33
2. O Ambiente de Projetos	35
2.1. A modernidade tardia e a sociedade por projetos	35
2.2. O conceito de projeto	38
2.3. A evolução do assunto	39
2.4. O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos	43
2.5. Classificação de projetos	47
2.6. Projetos de mudança organizacional	50
2.7. Complexidade e visão sistêmica nos projetos	51
2.8. Elementos da diversidade	52
2.9. Em busca de uma teoria	53
2.9.1. Os seis modelos mentais	54
2.9.2. As nove escolas de pensamento em projetos	57
2.9.3. Repensando o gerenciamento de projetos	60
3. O Gerente de Projetos e as Relações de Trabalho	63
3.1. Os gerentes de projeto: quem são e o que fazem	63
3.2. Os gerentes de projeto na estrutura organizacional	68
3.3. As relações do gerente	72
3.4. A carreira de gerente de projetos	74
3.5. As novas formas	79
3.6. A identidade organizacional	83
3.7. Os dilemas e desafios do gerente de projetos	84

4. Metodologia da Pesquisa	85
4.1. Tipo de pesquisa	85
4.2. A estratégia da pesquisa	89
4.3. Primeira pesquisa de campo: levantamento qualitativo	93
4.3.1. Coleta de dados	93
4.3.2. Tratamento dos dados	96
4.4. Segunda pesquisa de campo: levantamento quantitativo	99
4.4.1. Planejamento da pesquisa	99
4.4.2. A matriz de dados	116
4.4.3. Dados perdidos e observações atípicas	119
4.5. As limitações do método de pesquisa	121
5. Resultados da Pesquisa Qualitativa	124
5.1. O perfil dos entrevistados	124
5.2. O início como gerente de projetos	125
5.3. As estruturas de gestão de projeto	126
5.3.1. Estrutura de gestão	126
5.3.2. Maturidade em projetos	129
5.3.3. Equipes híbridas	130
5.3.4. Comunicação do projeto	132
5.3.5. Identidade do GP	135
5.3.6. Análise de stakeholders	136
5.3.7. Suporte do PMO	137
5.4. As relações do Gerente de Projetos	139
5.4.1. Os clientes	139
5.4.2. Relação com a equipe	141
5.4.3. Percepção da cúpula	143
5.4.4. Influência dos grupos reguladores	145
5.4.5. Influência do patrocinador	147
5.5. Atuação do Gerente de Projetos	149
5.5.1. Conflito cliente cúpula	149
5.5.2. Ética do GP	150
5.5.3. Conflitos entre setores	152

5.5.4. Formação da equipe	155
5.5.5. Riscos do gerente	157
5.6. As competências do gerente de projetos	158
5.6.1. Certificações profissionais	158
5.6.2. Competências técnicas	159
5.6.3. Competências comportamentais	162
5.6.4. Valor do projeto	164
5.7. As relações de trabalho	165
5.8. Os papéis	167
5.9. As recompensas	169
5.10. O futuro do gerente de projetos	172
5.11. Concluindo a primeira pesquisa: relações entre os parâmetros	174
6. Resultados da Pesquisa Quantitativa	176
6.1. A concepção do instrumento de pesquisa	176
6.2. Análise das questões baseadas nos parâmetros identificados	177
6.2.1. Estrutura de gestão	177
6.2.2. Maturidade	179
6.2.3. Equipes híbridas	180
6.2.4. Comunicação do projeto	181
6.2.5. Identidade do gerente de projetos	182
6.2.6. Análise de stakeholders	183
6.2.7. Suporte do escritório de projetos	184
6.2.8. Relação com os clientes	185
6.2.9. Relação com a equipe do projeto	186
6.2.10. Percepção da cúpula	187
6.2.11. Influência dos grupos reguladores	189
6.2.12. <i>Sponsor</i> do projeto	190
6.2.13. Conflito cliente cúpula	191
6.2.14. Ética do gerente de projetos	192
6.2.15. Conflitos entre setores	194
6.2.16. Formação da equipe	195
6.2.17. Riscos e incertezas	196
6.2.18. Certificações profissionais	197

6.2.19. Competências técnicas	198
6.2.20. Competências comportamentais	199
6.2.21. Valor do projeto	200
6.2.22. Importância e grau de prática	201
6.3. Análise das questões conceituais	202
6.3.1. Definição do gerente de projetos	202
6.3.2. Os comentários adicionais	204
6.3.2.1. Desafios do gerente de projetos	205
6.3.2.2. Dilemas do gerente de projetos	207
6.4. Análise das questões categóricas	208
6.4.1. Gênero	208
6.4.2. Idade	211
6.4.3. Formação acadêmica	216
6.4.4. Tempo de experiência	219
6.4.5. Tempo como gerente de projetos	222
6.4.6. Certificações profissionais	225
6.4.7. Filiação ao PMI	229
6.4.8. Unidade da federação	232
6.4.9. Setor público ou privado	233
6.4.10. Tipo de projeto	235
6.4.11. Porte do projeto	238
6.4.12. Quantidade de empresas envolvidas	240
6.4.13. Relações de trabalho	243
6.5. Questões suplementares	245
6.5.1. Resultados da pesquisa	245
6.5.2. Sorteio de brindes	246
6.5.3. Dados dos respondentes	246
6.6. Fatores que afetam o desempenho do gerente de projetos	247
6.6.1. Estrutura de Gestão de Projetos	248
6.6.2. Relacionamentos do gerente de projetos	252
6.6.3. Atuação do gerente de projetos	254
6.6.4. Competências do gerente de projetos	257

7. Conclusões	259
7.1. Os papéis do gerente de projetos	259
7.2. Os dilemas do gerente de projetos	263
7.3. Os desafios do gerente de projetos	267
7.4. As considerações finais	267
7.5. Os desafios do GP	268
7.6. Agenda de pesquisa	270
7.7. Considerações finais	271
 8. Referências Bibliográficas	 273
 9. Apêndices	
A. Instrumento da pesquisa qualitativa – primeira versão	283
B. Instrumento da pesquisa qualitativa – segunda versão	285
C. Instrumento da pesquisa quantitativa	286
D. Lista dos códigos gerados no Atlas TI	292
E. Teste estatístico: Gênero	293
F. Teste estatístico: Filiação ao PMI	296
G. Teste estatístico: Setor público ou privado	299
H. Teste estatístico: Certificações profissionais	302
I. Teste estatístico: Unidade da federação	305

Lista de figuras

Figura 1 – Artigos acadêmicos em gerenciamento de projetos	25
Figura 2 – Fatores de desempenho do gerente de projetos	28
Figura 3 – Objetivos primários de um projeto	43
Figura 4 – Ciclo de vida do projeto	44
Figura 5 – As nove áreas de aplicação	45
Figura 6 – Cartografia de pesquisa em projetos	54
Figura 7 – As nove escolas de pensamento em projetos	57
Figura 8 – Direções da pesquisa em GP	62
Figura 9 – Quantidade de PMO's nas empresas brasileiras	72
Figura 10 – Empresas com cargos de gerentes de projetos	78
Figura 11 – Tipos de projetos, baseados no modelo Porter	80
Figura 12 – Relacionamentos dos paradigmas <i>hard</i> e <i>soft</i>	82
Figura 13 – Diagrama metodológico	88
Figura 14 – Modelo de pesquisa	89
Figura 15 – Respondentes diários do <i>survey</i>	109
Figura 16 – Página do <i>IAG Master</i> com divulgação da pesquisa	113
Figura 17 – Página inicial da pesquisa no site <i>Qualtrics</i>	114
Figura 18 – Relações entre os parâmetros estudados	175
Figura 19 – Distribuição das respostas sobre Relacionamentos do GP	188
Figura 20 – Matriz importância e grau de prática	202
Figura 21 – Histograma: Definição do gerente de projetos	204
Figura 22 – Resultados: Gênero	209
Figura 23 – Resultados da questão Idade	211
Figura 24 – Relação complexidade do projeto e faixa etária	214
Figura 25 – Relação pressão por maturidade e faixa etária	214
Figura 26 – Valorização das certificações por faixa etária	215
Figura 27 – Distribuição dos respondentes quanto à formação acadêmica	216
Figura 28 – Relação maturidade e formação acadêmica	218
Figura 29 – Relação código de ética e formação acadêmica	218
Figura 30 – Distribuição dos respondentes quanto à experiência	219
Figura 31 – Relação estrutura e tempo de experiência	221

Figura 32 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo como GP	222
Figura 33 – Relação estrutura e tempo como GP	223
Figura 34 – Relação dispersão geográfica e tempo como GP	223
Figura 35 – Relação patrocinador e tempo como GP	224
Figura 36 – Relação <i>soft skills</i> e tempo como GP	224
Figura 37 – Resultado: certificações profissionais	227
Figura 38 – Distribuição dos respondentes quanto à filiação ao PMI	229
Figura 39 – Distribuição dos respondentes quanto ao estado da federação	232
Figura 40 – Distribuição dos respondentes quanto ao setor	234
Figura 41 – Distribuição dos respondentes quanto ao tipo de projeto	236
Figura 42 – Distribuição dos respondentes quanto ao porte do projeto	239
Figura 43 – Relação complexidade e porte	239
Figura 44 – Relação projetos internos e portes	239
Figura 45 – Relação maturidade e porte	240
Figura 46 – Resultados: quantidade de empresas envolvidas	241
Figura 47 – Relação complexidade e número de empresas	242
Figura 48 – Relação projetos internos e número de empresas	242
Figura 49 – Resultados da questão relações de trabalho	244
Figura 50 – Resultados da pesquisa	245
Figura 51 – Resultados: Sorteio de brindes	246
Figura 52 – Auto valores e fatores para estrutura	249
Figura 53 – Auto valores e fatores para relacionamento	252
Figura 54 – Auto valores e fatores para atuação	254
Figura 55 – Auto valores e fatores para competência	257
Figura 56 – Principais relacionamentos do Gerente de Projetos	265
Figura 57 – Proposta de classificação dos projetos de mudança	266

Lista de tabelas

Tabela 1 – Indicadores de filiação do PMI	37
Tabela 2 – Um resumo das seis perspectivas em projetos	55
Tabela 3 – Competências do gerente de projetos	66
Tabela 4 – Aptidões do gerente de projetos	66
Tabela 5 – Erros de previsão em projetos de infraestrutura	73
Tabela 6 – Documentos de competências em projetos	74
Tabela 7 – Características de uma profissão	77
Tabela 8 – Elementos do software Atlas TI utilizados na pesquisa	95
Tabela 9 – Indicadores das entrevistas	96
Tabela 10 – Classificação dos conceitos qualitativos	97
Tabela 11 – Códigos gerados na análise do conteúdo	98
Tabela 12 – Ocorrência dos parâmetros	100
Tabela 13 – Comparação preliminar dos sites de pesquisa na internet	103
Tabela 14 – Divulgação no <i>Yahoo Groups</i>	105
Tabela 15 – Estratégia de divulgação	106
Tabela 16 – Divulgação no <i>LinkedIn</i>	107
Tabela 17 – Matriz de dados	119
Tabela 18 – Dados perdidos	120
Tabela 19 – Perfil dos entrevistados	125
Tabela 20 – Institutos e grupos reguladores mencionados	146
Tabela 21 – Resultados das questões: estrutura de gestão	178
Tabela 22 – Resultados das questões: pressão por maturidade	179
Tabela 23 – Resultados das questões: equipes híbridas	180
Tabela 24 – Resultados: certificações profissionais	181
Tabela 25 – Resultados das questões: identidade do GP	182
Tabela 26 – Resultados: Análise de <i>Stakeholders</i>	183
Tabela 27 – Resultados: Suporte do escritório de projetos	184
Tabela 28 – Resultados: Relação com os clientes	185
Tabela 29 – Resultados: Relação com a equipe	186
Tabela 30 – Resultados: Percepção da cúpula	187
Tabela 31 – Resultados: Influência dos grupos reguladores	189

Tabela 32 – Resultados: <i>Sponsor</i> do projeto	190
Tabela 33 – Resultados Conflito cliente cúpula	192
Tabela 34 – Resultados: Ética do gerente de projetos	193
Tabela 35 – Aderência às afirmativas sobre ética	193
Tabela 36 – Resultados: Conflito entre setores	195
Tabela 37 – Resultados: Formação da equipe	195
Tabela 38 – Resultados: Riscos e incertezas	197
Tabela 39 – Resultados: Certificações profissionais	198
Tabela 40 – Resultados: Competências técnicas	199
Tabela 41 – Resultados: Competências comportamentais	200
Tabela 42 – Resultados: Valor do projeto	201
Tabela 43 – Resultados: Definição do gerente de projeto	203
Tabela 44 – Desafios na gestão de pessoas	205
Tabela 45 – Desafios ligados às competências	206
Tabela 46 – Desafios ligados à estrutura de gestão	206
Tabela 47 – Dilemas do gerente de projeto	207
Tabela 48 – Dilemas ligados às certificações e ao PMO's	208
Tabela 49 – Assertivas com médias diferentes para a categoria sexo	210
Tabela 50 – Teste de Kruskal Wallys para variável idade	212
Tabela 51 – Percentual de concordância dos itens de acordo com a idade	213
Tabela 52 – Percentual de aderência: formação acadêmica	217
Tabela 53 – Percentual de aderência: formação	220
Tabela 54 – Percentuais de aderência à categoria “Tempo como GP”	225
Tabela 55 – Resultados: Certificações profissionais	226
Tabela 56 – Outras certificações individuais	226
Tabela 57 – Percentual de aderência: filiação ao PMI	230
Tabela 58 – Diferenças no setor do projeto	234
Tabela 59 – Extrato do teste de Kruskal Wallys	235
Tabela 60 – Percentual de aderência: tipo de projeto	236
Tabela 61 – Outros tipos de projetos mencionados pelos respondentes	237
Tabela 62 – Extrato do teste de Kruskal Wallys para tamanho do projeto	238
Tabela 63 – Percentual de aderência: porte	240
Tabela 64 – Estrutura de dados (fictícios) dos respondentes	247
Tabela 65 – Segunda versão do instrumento quali	285

Tabela 66 – Lista de códigos do Atlas TI	292
Tabela 67 – Estatísticas para respondentes: gênero	294
Tabela 68 – Teste t, respondentes por gênero	295
Tabela 69 – Estatísticas para filiados e não filiados ao PMI	297
Tabela 70 – Teste t para filiação ao PMI	298
Tabela 71 – Estatísticas para respondentes por setor	300
Tabela 72 – Teste t para setor público ou privado	301
Tabela 73 – Estatística para certificações profissionais	303
Tabela 74 – Teste t para certificações profissionais	304
Tabela 75 – Estatísticas para filiados por UF	305
Tabela 76 – Teste t para filiados RJ e SP	306

Lista de quadros

Quadro 1 – Indicadores de filiação do PMI	22
Quadro 2 – As nove áreas de aplicação do Guia PMBOK	46
Quadro 3 – Estrutura do APM BOK	46
Quadro 4 – A estrutura resumida do P2M	47
Quadro 5 – Modelo bidimensional para classificação de projetos	48
Quadro 6 – Classificação de projetos de acordo com os locais	49
Quadro 7 – Medidas de sucesso de projetos	52
Quadro 8 – Exemplo de mensagem de divulgação	106
Quadro 9 – Convite para os grupos <i>LinkedIn</i>	108
Quadro 10 – Solicitação de apoio do PMI	110
Quadro 11 – <i>E-mails</i> recebidos do PMI	111
Quadro 12 – Divulgação junto ao PMI-SP	112
Quadro 13 – Comentários recebidos ao longo do <i>survey</i>	115
Quadro 14 – Extrato da entrevista	139
Quadro 15 – Discussão sobre o nome PMO	139
Quadro 16 – Concepção da questão: Estrutura de gestão	177
Quadro 17 – Concepção da questão: Pressão por maturidade	179
Quadro 18 – Concepção da questão: Equipes híbridas	180
Quadro 19 – Concepção da questão: Comunicação do projeto	181
Quadro 20 – Concepção da questão: Identidade do GP	182
Quadro 21 – Concepção da questão: Análise de <i>stakeholders</i>	183
Quadro 22 – Concepção da questão: Suporte do escritório de projetos	184
Quadro 23 – Concepção da questão: Relação com os clientes	185
Quadro 24 – Concepção da questão: Relação com a equipe do projeto	186
Quadro 25 – Concepção da questão: Percepção da cúpula	187
Quadro 26 – Concepção da questão: Influência dos grupos reguladores	190
Quadro 27 – Concepção da questão: <i>Sponsor</i> do projeto	190
Quadro 28 – Concepção da questão: Conflito cliente cúpula	191
Quadro 29 – Concepção da questão: Ética do gerente de projetos	191
Quadro 30 – Concepção da questão: Conflito entre setores	194
Quadro 31 – Concepção da questão: Formação da equipe	195
Quadro 32 – Concepção da questão: Riscos e incertezas	196
Quadro 33 – Concepção da questão: Certificações profissionais	197
Quadro 34 – Concepção da questão: Competências técnicas	198
Quadro 35 – Concepção da questão: Competências comportamentais	199
Quadro 36 – Concepção da questão: Valor do projeto	200
Quadro 37 – Concepção da questão: Definição do gerente de projetos	202
Quadro 38 – Concepção da questão: Comentários adicionais	204

Quadro 39 – Concepção da questão: Gênero	208
Quadro 40 – Estatísticas para respondentes categoria Gênero	210
Quadro 41 – Concepção da questão: Idade	211
Quadro 42 – Concepção da questão: Formação acadêmica	216
Quadro 43 – Extrato do teste Kruskal Wallys para formação	217
Quadro 44 – Concepção da questão: Tempo de experiência	219
Quadro 45 – Extrato do teste Kruskal Wallys para tempo de experiência	220
Quadro 46 – Concepção da questão: tempo como gerente de projeto	222
Quadro 47 – Extrato do teste de Kruskal Wallys para tempo como GP	223
Quadro 48 – Concepção da questão: Certificações profissionais	225
Quadro 49 – Estatísticas para respondentes categoria certificações	227
Quadro 50 – Concepção da questão: Filiação ao PMI	229
Quadro 51 – Estatísticas para respondentes categoria filiação ao PMI	230
Quadro 52 – Concepção da questão: Estado da federação	232
Quadro 53 – Concepção da questão: Setor público ou privado	233
Quadro 54 – Concepção da questão: Tipos de projetos	235
Quadro 55 – Concepção da questão: Porte do projeto	238
Quadro 56 – Questão: Quantidade de empresas envolvidas	240
Quadro 57 – Concepção da questão: Relações de trabalho	243
Quadro 58 – Concepção da questão: Resultados da pesquisa	245
Quadro 59 – Concepção da questão: Sorteio de brindes	247
Quadro 60 – Concepção da questão: Dados dos respondentes	247
Quadro 61 – Teste Alpha de Crombach	248
Quadro 62 – Testes KMO e Bartlett para estrutura de gestão de projetos	249
Quadro 63 – Variância total explicada para estrutura de gestão de projetos	249
Quadro 64 – Matriz fatorial rotacionada para estrutura de gestão de projetos	251
Quadro 65 – Testes KMO e Bartlett para relacionamentos do GP	252
Quadro 66 – Variância total explicada para relacionamentos do GP	252
Quadro 67 – Matriz fatorial rotacionada para relacionamentos do GP	253
Quadro 68 – Testes KMO e Bartlett para atuação do GP	254
Quadro 69 – Variância total explicada para atuação do GP	254
Quadro 70 – Matriz de componentes rotacionados para atuação	
Quadro 71 – Testes KMO e Bartlett para competências do GP	
Quadro 72 – Variância total explicada para competências do GP	257
Quadro 73 – Matriz de componentes rotacionados para competências	257