



José Pinto Rodrigues Júnior

**Liderança transformacional e Maturidade na Gestão de
Projetos: o papel do patrocínio e do foco no longo prazo**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Março de 2015



Jose Pinto Rodrigues Junior

**Liderança transformacional e Maturidade na Gestão de
Projetos: o papel do patrocínio e do foco no longo prazo**

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

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Valter de Assis Moreno Jr

UERJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de março de 2015

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

José Pinto Rodrigues Júnior

Especializou-se em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Veiga de Almeida em 2012, e também em Tecnologia e Projetos de Redes pela Universidade Estácio de Sá em 2001. Graduiu-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro em 1999. Durante o mestrado atuou em nome de empresas de grande porte como Gerente de Projetos de diversos tamanhos no mercado, bem como atuou como professor em cursos de especialização de Gerenciamento de Projetos em universidades do Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Rodrigues Júnior, José Pinto

Liderança transformacional e maturidade na gestão de projetos : o papel do patrocínio e do foco no longo prazo / José Pinto Rodrigues Júnior; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2015.

80 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança transformacional. 3. Gerenciamento de projetos. 4. Maturidade. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Aos meus pais, José e Beatriz, por todo apoio recebido durante essa jornada, que sempre me serviram de exemplo de luta, determinação e busca por um ideal, bem como por me fornecer um seio familiar de muito amor. Sem eles, esse sonho não seria possível.

À minha filha Letícia, que mesmo diante de todas as dificuldades que tivemos na vida, permanece como meu motivo maior de orgulho por suas conquistas e como razão da minha busca por crescimento, e por me tornar sua referência, seu porto seguro.

À orientadora, Flávia Cavazotte, pela paciência e por todo apoio, bem como sua capacidade, não só na orientação da elaboração deste trabalho, como na motivação e excelência em sala de aula.

Resumo

Rodrigues Júnior, José Pinto; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Orientadora). **Liderança transformacional e maturidade na gestão de projetos: o papel do patrocínio e do foco no longo prazo**. Rio de Janeiro, 2015. 80p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho teve como objetivo estudar a relação entre o estilo de liderança transformacional do principal executivo de projetos e a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, bem como o papel do patrocínio a projetos e do foco no longo prazo nesse processo. Para analisar empiricamente essa questão, foi aplicado um questionário via internet a uma amostra de 67 indivíduos de diferentes empresas. A análise dos dados indicou que, embora a liderança transformacional do executivo de projetos da empresa esteja associada de forma direta à maturidade da gestão de projetos, esse impacto se dá por via de seus efeitos sobre o patrocínio e, principalmente, sobre o foco no longo prazo nas empresas, fatores mediadores que influenciam a maturidade na gestão de projetos. Conclui-se, então, que os dois fatores impactados pela liderança transformacional servem de subsídio para que a empresa alcance um maior grau de maturidade no gerenciamento de projetos. As implicações teóricas, práticas e gerenciais dos resultados encontrados nesta pesquisa são apresentadas.

Palavras-chave

Liderança transformacional; Gerenciamento de projetos; Maturidade.

Abstract

Rodrigues Júnior, José Pinto; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Transformational Leadership and Maturity in Project Management: the role of sponsorship and focus on long-term**. Rio de Janeiro, 2015. 80p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aimed to study the relationship between transformational leadership style of the main projects of the executive and the company's maturity in project management as well as the role of sponsorship in projects and long-term focus in this process. To examine this question empirically, was applied an Internet questionnaire to a sample of 67 individuals from different companies. Data analysis indicated that while transformational leadership of the company's project executive is associated directly to the maturity of project management, this impact is through its effects on the sponsorship and, especially, on the long-term focus on business, mediating factors that influence the maturity in project management. It follows, then, that the two factors impacted by transformational leadership provided basic information for the company to achieve a greater degree of maturity in project management. The theoretical implications, management practices and the findings of this study are presented.

Keywords

Transformational leadership; Project management; Maturity.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Problema de pesquisa.....	11
1.2.	Objetivo final.....	12
1.3.	Relevância do estudo.....	13
1.4.	Estrutura do Estudo.....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	O Gerenciamento de projetos	16
2.1.1	Áreas de conhecimento e grupos de processos	17
2.1.2	Ciclo de vida do projeto e do produto.....	21
2.2.	Maturidade em Gerenciamento de projetos	22
2.2.1	<i>Project Management Maturity Model – PMMM</i>	24
2.2.2	<i>Organizational Project Management Maturity Model - OPM3</i>	26
2.2.3	MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos	27
2.2.4	Modelo Analítico de Institucionalização das Competências e Maturidade em Gerenciamento de projetos	28
2.2.5	Cultura organizacional: ambiente propício ao desenvolvimento da maturidade	29
2.2.6	O Patrocínio de Projetos	30
2.3.	A Liderança	33
2.3.1	Liderança Transformacional	36
2.3.2	Liderança em Projetos.....	39
3.	METODOLOGIA.....	45
3.1.	Descrição da pesquisa	45
3.2.	Instrumento utilizado	46
3.3.	Procedimentos de coleta e registro de dados	47
3.4.	Amostra	48
4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	50
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	58
5.1.	Implicações Teóricas e Práticas.....	58
5.2.	Limitações e Sugestões para futuras pesquisas	60
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
7.	APÊNDICE	66

Lista de figuras

Figura 1: Limites do projeto	22
Figura 2: Níveis de maturidade	26
Figura 3: Modelo Esquemático.....	44
Figura 4: Modelo Liderança e Maturidade.....	56

Lista de tabelas

Tabela 1: Grupos de processos e áreas de conhecimento	18
Tabela 2: Pontuação de Maturidade	51
Tabela 3: Correlações	52
Tabela 4: Regressão Hierárquica para Patrocínio.....	54
Tabela 5: Regressão Hierárquica para Foco no Longo Prazo.....	55
Tabela 6: Regressão Hierárquica Maturidade	57

INTRODUÇÃO

É crucial atentar-se aos fatores que, nas últimas décadas, estão forçando as empresas a mudarem seus procedimentos: a globalização da economia, as exigências de qualidade, concorrência, novos produtos, terceirização. A competitividade vem aumentando e tendo seus fatores alterados, bem como a economia como um todo, requerendo inovação por parte da empresa (LUTHANS *et al*, 2004). Produtos melhores e inovadores demandam soluções tecnológicas que sejam social e ambientalmente responsáveis, que tenham valor agregado, com um custo de produção baixo e que estejam disponíveis no mercado antes da concorrência. Para tanto, faz-se necessário um bom planejamento e orquestração de recursos materiais, financeiros e humanos da organização, sobretudo uma visão do sucesso do projeto a fim de atender aos requisitos de desempenho, confiabilidade e segurança (DE OLIVEIRA *et al*, 2012). Além disso, um dos requisitos desse mercado global é a adoção de práticas internacionalmente aceitas. As empresas precisam aumentar sua produtividade, otimizar seus processos, melhorar seu desempenho. Não os modificando, correm o risco de perder mercado em um mundo cada vez mais competitivo e sem fronteiras. O grande desafio dos gerentes e executivos tem sido como atingir estes objetivos.

Diante do cenário ágil da economia, faz-se necessário que as empresas possuam estruturas dinâmicas que se adaptem rapidamente frente ao mercado e sejam capazes de entregar soluções efetivas para enfrentar a competitividade (KERZNER, 2001). O gerenciamento de projetos se torna importante nesse contexto, pois suas práticas, juntamente com a adoção de estruturas projetizadas, podem fornecer tal dinamismo às organizações, através de um modelo de gestão focado em prioridades e objetivos (KERZNER, 2001; MEREDITH e MANTEL, 2000; ROCHA NETO *et al*, 2009).

Além disso, investir no atingimento de maturidade em gerenciamento de projetos, está sendo uma preocupação estratégica nas diversas lideranças organizacionais (KERZNER, 2001). Tal cenário pode ser percebido através do crescimento de interessados em conhecer e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. Expandem-se as instituições preocupadas em disseminar a disciplina

de gerenciamento de projetos e promover o gerente de projetos como uma profissão, em todo o mundo (PMI, 2013).

1.1

Problema de pesquisa

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento das habilidades em gerenciamento de projetos. Nas áreas de desenvolvimento e engenharia de *software*, o modelo CMM (*Capability Maturity Model*) foi publicado integralmente em 1993 pela Carnegie Mellon University em parceria com a SEI – Software Engineering Institute. Em 2000, o CMM-I (*Capability Maturity Model Integration*) foi lançado e tem sido o mais amplamente utilizado. Embora mais voltados para a melhoria dos processos, os modelos de maturidade CMM endereçam o gerenciamento de projetos como sendo uma categoria de suas áreas e também de um de seus níveis (TEAM, 2002).

A fim de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos que não fosse somente relativa ao desenvolvimento de *software*, alguns modelos foram criados, com destaque para: o *Project Management Maturity Model – PMMM*, proposto por Kerzner (2001), e o *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*, proposto pelo *Project Management Institute* (PMI, 2008). O uso da palavra maturidade (*Maturity*) significa que as habilidades de gerenciamento devem ser aprimoradas com o passar do tempo, a fim de se alcançarem resultados de sucesso no gerenciamento de projetos, de forma sistemática e contínua, termo que também pode ser entendido como desenvolvimento total ou em perfeitas condições. Cabe ressaltar que tais modelos de maturidade, embora tenham sido concebidos com um enfoque diferenciado, não são excludentes, o que permite um perfeito alinhamento e aplicação de seus conceitos em conjunto, ampliando, assim, a probabilidade de sucesso na adoção dos mesmos.

Ao mesmo tempo em que há uma constante discussão na área de gerenciamento de projetos, sobre quais as habilidades necessárias aos profissionais que dedicam tempo integral ou parcial aos projetos, há também uma reduzida literatura a respeito do tema, o que abre espaço para uma exploração

teórica do mesmo, em suas diversas nuances. Não obstante, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade, e diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos.

Como as organizações constantemente lidam com recursos que impactam na efetividade do gerenciamento de projetos e, sendo as pessoas um dos recursos principais (senão o principal) em uma organização, faz-se necessário um perfil de liderança efetivo de forma a propiciar que os projetos se desenvolvam da melhor maneira possível (TYSSEN *et al*, 2014). Os conhecimentos em gerenciamento de projetos e na área de atuação são importantes para o profissional, mas de nada servem sem as habilidades necessárias para aplicá-los, fazendo-se necessário o desenvolvimento das mesmas para ampliar a capacidade de realização, melhorar o desempenho gerencial e, por fim, o resultado dos projetos.

É importante, então, analisar se o perfil de liderança do gerente de projetos influencia as organizações para promover um maior nível de maturidade, bem como aspectos como o estímulo ao foco no longo prazo e a obtenção de patrocínio para a gestão de projetos na empresa. Será que gestores com um perfil de liderança transformacional mais plenamente desenvolvido seriam capazes de potencializar o alcance da maturidade do gerenciamento de projetos?

Este trabalho analisa como um líder pode promover o alcance da maturidade do gerenciamento de projetos em uma organização, no que tange ao perfil de liderança. A pesquisa discute a importância da liderança e questões a ela relacionadas para os profissionais que atuam em gerenciamento de projetos, e investiga como a atuação de um líder é capaz de levar à maturidade na busca por um melhor desempenho organizacional.

1.2

Objetivo final

O objetivo final da pesquisa é identificar se a liderança transformacional do principal executivo de projetos de uma empresa está associada a uma efetiva maturidade no gerenciamento de projetos, contribuindo para que as organizações possam obter um melhor desempenho em seus projetos e alcançar seus objetivos.

Adicionalmente, o papel do foco em longo prazo e da conquista de patrocínio por parte desse líder serão também analisados como elementos intervenientes nesse processo.

1.3

Relevância do estudo

O gerenciamento de projetos tem se tornado um tema cada vez mais relevante para as empresas, uma vez que estas, em sua maioria, lidam com projetos diariamente. Tais projetos podem estar associados à área de tecnologias da informação e comunicação (TIC), à implantação de *software*, aos complexos feitos da engenharia, bem como às estruturas das plataformas de petróleo. E, em todos esses casos, o desempenho nas tarefas de gerenciamento se torna ainda mais importante para a obtenção do sucesso nos projetos.

Com a massificação da cultura de gerenciamento de projetos nas organizações, verifica-se a necessidade de se desenvolver a liderança dos profissionais que atuam nos seus projetos, especificamente a liderança transformacional, para se gerenciar os mais variados tipos de projeto e nos mais variados tipos de empresa. Esse desenvolvimento, necessário ao profissional, requer um conjunto de conhecimentos mais amplo e diversificado, não se limitando somente a uma das abordagens ou às boas práticas disseminadas por algum instituto ou autor, mesmo que sejam as mais largamente adotadas pelo mercado. Tais conhecimentos devem ser desenvolvidos gradativamente, através do conhecimento das diversas visões existentes sobre o tema gestão de projetos, sejam metodologias tradicionais ou ágeis, sejam boas práticas, fornecidas pelas mais variadas instituições e estudiosos, agregadas às características e experiências do indivíduo.

Porém, as habilidades necessárias não se limitam aos conhecimentos específicos ligados à área de atuação do profissional, tampouco aos conhecimentos relativos às metodologias e padrões em gerenciamento de projetos, envolvendo um conjunto mais amplo de competências.

A importância dada ao desenvolvimento das habilidades do profissional, especificamente a liderança, se justifica no fato de que, seja gerenciando projetos, seja na adoção de modelos de maturidade, o ponto de partida não será *software*, os

processos ou um modelo pronto em si, mas sim o fator humano, como recurso primordial para que toda a engrenagem funcione adequadamente. Uma vez que são necessários profissionais com conhecimentos técnicos relativos ao gerenciamento de projetos nas organizações, e que tais conhecimentos não são suficientes para que se alcance melhores resultados, há a necessidade de se desenvolver a capacidade de aplicá-los, através do aprimoramento de demais habilidades sendo, portanto, o fator humano o ponto chave da melhoria de desempenho e da geração de valor a partir dos projetos.

Dessa forma, as empresas poderão se beneficiar com a identificação dos profissionais que possuam características de liderança, bem como com o desenvolvimento das habilidades necessárias aos mesmos, para o efetivo exercício das atividades relativas à gestão de projetos. Em adição, a empresa pode experimentar um aumento da maturidade das práticas de gestão e seus próprios profissionais obterem um desenvolvimento de suas habilidades e, conseqüentemente, de sua carreira no mercado de trabalho.

Com o desenvolvimento dessa pesquisa, através da abordagem dos conceitos relativos ao Gerenciamento de Projetos, Liderança Transformacional, Patrocínio e Foco no Longo Prazo, pretende-se estabelecer uma ligação entre esses elementos e o perfil dos profissionais para o alcance da Maturidade no Gerenciamento de Projetos nas organizações. Os resultados esperados consistem em obter um alinhamento das diversas visões existentes sobre os temas estudados e propiciar uma referência compartilhável e aplicável à boa parte das abordagens utilizadas, no que diz respeito ao desenvolvimento da liderança e seus impactos no gerenciamento de projetos e na maturidade para o alcance da excelência.

1.4

Estrutura do Estudo

O presente trabalho é composto de cinco principais capítulos. O primeiro capítulo faz uma introdução ao tema e a relevância da pesquisa, apresentando seus principais objetivos. O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura através dos tópicos que balizaram a pesquisa: gerenciamento de projetos, cultura, patrocínio, maturidade e liderança transformacional. O terceiro capítulo destaca o modelo teórico proposto e detalha a metodologia utilizada. Em seguida, o quarto

capítulo apresenta a análise realizada e os resultados encontrados. E por fim, o último capítulo traz as principais conclusões e implicações da pesquisa, além de propor sugestões para pesquisas futuras e as limitações da pesquisa.

Ao longo do trabalho, serão abordadas as diferentes visões existentes dos mais importantes institutos e estudiosos da área e suas respectivas abordagens para o tema. O projeto apresentou, ainda, os diferentes modelos de maturidade (*Maturity Models* – MM) existentes adotados por empresas dos mais variados segmentos e como o desenvolvimento da liderança em gerenciamento de projetos pode proporcionar um alto nível de maturidade (*Maturity Level* – ML) às organizações e, conseqüentemente, um desempenho melhor aos projetos.

A partir da análise dos profissionais que atuam na área e do nível de maturidade relativo ao tema existente nas empresas, pretendeu-se levantar como o perfil de liderança transformacional é essencial aos profissionais de gerenciamento de projetos para a potencialização do sucesso para as organizações, através do alcance da maturidade.

2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico será composto de três partes principais. Na primeira parte é apresentada a conceituação do gerenciamento de projetos, na visão dos principais institutos, autores e profissionais que atuam na área. Na segunda parte são apresentados os conceitos relacionados à maturidade do gerenciamento de projetos, o impacto da estrutura organizacional e a cultura nessa maturidade, abordando ainda a questão do patrocínio de projetos. Por fim, na terceira parte deste referencial o conceito de liderança é apresentado, bem como a perspectiva teórica que orienta este trabalho.

2.1

O Gerenciamento de projetos

O mundo de hoje é movido por projetos. Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços novos são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). Anantatmula (2010) ressalta a importância do tema, dado que bilhões de dólares são gastos anualmente em projetos e que estes são meios de se alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Os projetos possuem características que os diferenciam das demais atividades das empresas, das operações, comumente baseadas em processos rotineiros e repetitivos. Conforme definição do *Project Management Institute*¹ (PMI, 2013), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviços ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos”. Ainda, de acordo com o PMI, “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos.”

¹ PMI (*Project Management Institute*) – Fundado em 1969, maior associação profissional sem fins lucrativos do mundo para a profissão de gestão de projeto, programa e portfólio.

Para o *Office of Government Commerce* (OGC, 2009), que é o órgão do Governo Britânico responsável pela metodologia PRINCE2 (*Projects in a Controlled Environment* ou Projetos em Ambientes Controlados), há algumas características que distinguem os projetos das demais atividades do negócio, pois envolvem *mudança*, ao implantarem uma melhoria ou desenvolverem um novo produto; são *temporários*, por considerarem uma data de início e um prazo determinado para seu encerramento; têm uma essência *multifuncional*, ao envolverem diferentes áreas da empresa, cada uma com sua especialidade; são *únicos*, devido ao fato de todo projeto ser diferente um do outro, mesmo quando tratam de entregar o mesmo produto, por estarem inseridos em contextos desiguais; bem como lidam com a *incerteza* ao possuírem em seu ambiente de execução uma série de riscos que, mesmo quando mapeados, podem trazer consequências não previstas.

2.1.1

Áreas de conhecimento e grupos de processos

O PMI (2013) afirma que o gerenciamento de projetos é realizado através da correta aplicação dos processos de forma adaptada à necessidade da organização, conforme seu conceito de *tailoring*, ou adaptação. Para tanto, são considerados na 5ª edição de seu guia de boas práticas, o PMBOK (*Project Management Base of Knowledge*), um conjunto de quarenta e sete processos de gerenciamento, agrupados em dez áreas de conhecimento -- gerenciamento da Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas --, as quais são organizadas em cinco grupos de processos -- Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. A Tabela 1 apresenta como os processos se relacionam com cada um dos grupos e das áreas de conhecimento.

Tabela 1: Grupos de processos e áreas de conhecimento

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos do Gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Gerenciamento da Integração	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto; Realizar o Controle Integrado de Mudanças	Encerrar o Projeto ou Fase
Gerenciamento do Escopo		Planejar o Gerenciamento do Escopo; Coletar os Requisitos; Definir o Escopo; Criar a EAP		Validar o Escopo; Controlar o Escopo	
Gerenciamento do Tempo		Planejar o Gerenciamento do Cronograma; Definir as Atividades; Sequenciar as Atividades; Estimar os Recursos das Atividades; Estimar as Durações das Atividades; Desenvolver o Cronograma		Controlar o Cronograma	
Gerenciamento dos Custos		Planejar o Gerenciamento dos Custos; Estimar os Custos; Determinar o Orçamento		Controlar os Custos	
Gerenciamento da Qualidade		Planejar o Gerenciamento da qualidade	Realizar a Garantia da Qualidade	Controlar a Qualidade	
Gerenciamento dos Recursos Humanos		Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos	Mobilizar a Equipe do Projeto; Desenvolver a Equipe do Projeto; Gerenciar a Equipe do Projeto		

Gerenciamento das Comunicações		Planejar o Gerenciamento das Comunicações	Gerenciar as Comunicações	Controlar as Comunicações	
Gerenciamento dos Riscos		Planejar o Gerenciamento dos Riscos; Identificar os Riscos; Realizar a análise qualitativa dos Riscos; Realizar a análise quantitativa dos Riscos; Planejar as Respostas aos Riscos		Monitorar e Controlar os Riscos	
Gerenciamento das Aquisições		Planejar as Aquisições	Conduzir as Aquisições	Administrar as Aquisições	Encerrar as Aquisições
Gerenciamento das Partes Interessadas	Identificar as Partes Interessadas	Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas	Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	Controlar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: PMI (2013)

O gerenciamento da *integração* se preocupa com a unificação, consolidação, comunicação e ações integradoras para a execução do projeto até sua conclusão, de forma controlada para gerenciar as expectativas e atender aos requisitos. Já o gerenciamento do *escopo* busca assegurar que seja realizado o trabalho necessário, apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso, definindo e controlando o que está ou não incluso no mesmo. Temos em seguida o gerenciamento do *tempo*, cujos processos têm como objetivo gerenciar o término pontual do projeto. O gerenciamento de *custos* realiza o planejamento, gerenciamento, despesas e controle de custos do projeto, com base em políticas, procedimentos e documentos necessários. Como gerenciamento da *qualidade*, temos as atividades de identificação de requisitos/padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e como o mesmo demonstrará conformidade com tais requisitos/padrões. Em adição, o gerenciamento de *recursos humanos* organiza, gerencia e guia a equipe, cujos integrantes possuem papéis e responsabilidades determinados para completar o projeto. O gerenciamento da *comunicação* se preocupa em desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação, com base nas necessidades de informação, requisitos e ativos disponíveis. O gerenciamento de *riscos* define como conduzir as atividades com um grau, tipo e visibilidade no que se refere ao gerenciamento dos riscos, proporcionalmente a estes e à importância do projeto. Já o gerenciamento das *aquisições* possui os processos para a compra e aquisição de produtos, serviços ou resultados externos, incluindo a gestão de contratos. E por fim, o gerenciamento das *partes interessadas* busca desenvolver estratégias para envolvê-las de maneira eficaz, com base em suas necessidades, interesses e impacto potencial no projeto, desde o início até seu término (PMI, 2013).

O tema partes interessadas (*stakeholders*) ganhou relevância maior nos últimos tempos, devido a um melhor entendimento sobre o impacto dos mesmos para o sucesso dos projetos, passando a ser considerado como uma nova área de conhecimento na 5ª edição do PMBOK (PMI, 2013). Para o PMI (2013), estes são indivíduos ou organizações (ex. clientes, usuários, patrocinadores, organização executora, o público, etc.) que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente com o resultado do projeto. Dado que os *stakeholders* possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade de acordo com sua participação no projeto, estes podem exercer

influência sobre o mesmo, suas entregas e membros da equipe do projeto, com destaque para o patrocinador, sendo tratado na pesquisa.

2.1.2

Ciclo de vida do projeto e do produto

Os *stakeholders* podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, o qual é composto por fases adequadas à sua especificidade, natureza ou área de aplicação, sequenciais na maioria dos casos, que ligam o projeto do início até o seu término. Estas fases são elaboradas para assegurar o controle apropriado das entregas parciais do projeto e seus resultados tangíveis, bem como para garantir o produto (bem, serviço ou resultado) que é o objetivo final do projeto. O conceito de ciclo de vida do projeto se refere ao desenvolvimento tanto de um novo produto ou serviço, como também em melhorias no desempenho de um produto existente, oferecendo uma estrutura básica para o gerenciamento (PMI, 2013).

Ainda, o ciclo de vida do projeto é parte integrante do ciclo de vida do produto (nascimento, maturidade e declínio), o qual ultrapassa as fronteiras do início e término das atividades do projeto, e está diretamente ligado ao atendimento dos benefícios estratégicos para a organização. Este, deve partir de uma ideia, demanda ou necessidade de negócio direcionada pelo patrocinador, o qual é considerado no *business case* (caso de negócio) na 5ª edição do PMBOK, passando por um estudo de viabilidade do projeto, quando necessário, e sua consequente realização (ciclo de vida do projeto), a entrega aos usuários, a transição para a operação e a continuidade da mesma, conforme consta na Figura 1 (PMI, 2013).

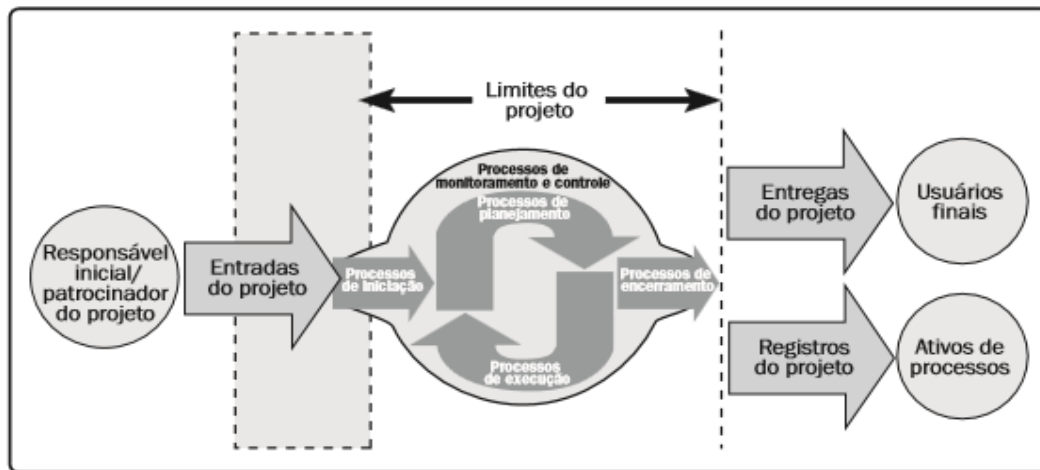


Figura 1: Limites do projeto
Fonte: PMI (2013)

Para o PMI (2013), analisando o contexto organizacional onde os projetos estão inseridos, devem ser considerados também os conceitos relativos a programas e portfólios de projetos. *Programa* é um grupo de projetos relacionados que, se gerenciados de modo coordenado, permitem a obtenção de benefícios e controle, os quais não seriam possíveis se eles fossem gerenciados isoladamente. Já um *portfólio*, por sua vez, refere-se a um conjunto de projetos e/ou programas, e outros ativos organizacionais, agrupados de forma a permitir o gerenciamento eficaz, a fim de permitir o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

2.2

Maturidade em Gerenciamento de projetos

Ao implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos, as empresas objetivam que, com sua utilização, seus colaboradores possam executar suas atividades para a conclusão dos projetos dentro do que foi planejado. Entretanto, isso pode ocorrer com maior ou menor assertividade, de acordo com o nível de maturidade em gerenciamento de projetos no qual a organização se encontra. A maturidade pode ser entendida como desenvolvimento total ou em perfeitas condições. Kerzner (2001) afirma que maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são, por natureza, repetitivos e garantem alta probabilidade de que cada projeto seja um sucesso. Entretanto, não

são garantia de sucesso, apenas aumentam sua probabilidade. Deve-se ressaltar a diferença entre o sucesso do projeto, que é medido em função dos objetivos gerais do mesmo, e o sucesso de gerenciamento de projetos, que se refere às medidas tradicionais de desempenho, tais como completar o projeto dentro do tempo, custo, escopo e qualidade definidos (ANANTATMULA, 2010), sendo que esse demonstra, a princípio, o quão madura a organização está nos processos de gerenciamento de projetos. O termo “sucesso” é tratado de forma ampla nesse trabalho, denotando ambos os sentidos. O’Brochta (2011) afirma que a maturidade da organização em gerenciamento de projetos pode influenciar a atuação do gerente de projetos e também do patrocinador, limitando as suas ações, que refletem tal maturidade. De Carvalho *et al* (2005), destacam os elementos que diferenciam empresas maduras em gerenciamento de projetos das empresas imaturas, conforme descrito abaixo:

- Organizações Imaturas
 - *Ad hoc*, processo improvisado por profissionais e gerentes;
 - Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado;
 - Altamente dependente dos profissionais atuais;
 - Baixa visão do progresso e da qualidade;
 - A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos;
 - Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia;
 - Custos de manutenção excessivos;
 - Qualidade difícil de prever.
- Organizações Maduras
 - Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído;
 - Definido, documentado e melhorando continuamente;
 - Com o apoio visível da alta administração e de outras gerências;
 - Bem-controlada, fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle;
 - São utilizadas medições do produto e do processo;

- Uso disciplinado da tecnologia.

Nesse contexto, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram para avaliar o nível de maturidade das organizações e fornecer um caminho para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos em busca da excelência, estabelecidos a partir do pioneiro modelo CMM (*Capability Maturity Model*), que foi publicado integralmente em 1993 pela *Carnegie Mellon University* em parceria com a SEI – *Software Engineering Institute*, o qual evolui em 2000, para o CMM-I (*Capability Maturity Model Integration*), voltados para melhoria da qualidade em desenvolvimento de produtos (TEAM, 2002).

Dentre os principais modelos de maturidade utilizados atualmente, temos o *Project Management Maturity Model* – PMMM, proposto por Kerzner (2001), o *Organizational Project Management Maturity Model* - OPM3, proposto pelo *Project Management Institute* (PMI, 2008) e o MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos proposto por Prado (2004), detalhados a seguir.

2.2.1

Project Management Maturity Model – PMMM

O PMMM (KERZNER, 2001) possui cinco níveis pré-estabelecidos para avaliar a maturidade da empresa, como: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking* e melhoria contínua. Seu principal enfoque é no *benchmarking* e na estratégia da organização, funcionando como um apoio à tomada de decisão da alta administração. Abaixo, temos as descrições dos níveis, segundo o autor:

- Nível 1, linguagem comum – em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico sobre GP, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia padronizada;
- Nível 2, processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização quanto à necessidade do estabelecimento de processos comuns aos projetos;
- Nível 3, metodologia única – é quando a organização reconhece a possibilidade de combinar várias metodologias dentro de uma única;

- Nível 4, *benchmarking* – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização com outras. O objetivo dessa fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho;
- Nível 5, melhoria contínua – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (*benchmarking*), para implementar as mudanças necessárias à melhoria contínua dos processos

Segundo Kerzner (2001), essa escala permite identificar em que nível de maturidade em gerenciamento de projetos a empresa se encontra e o caminho que esta precisa traçar para elevar esse nível, saindo de um patamar onde se busca desenvolver uma linguagem comum para a gestão dos projetos, até alcançar a melhoria contínua e o sucesso nos projetos.

O autor identifica, ainda, um ciclo de vida no nível 2 (processos comuns) constituído de cinco fases, que podem servir com um balizador adequado da evolução do gerenciamento de projetos dentro da organização. Devido a isso, bem como ao fato de diversos trabalhos terem se utilizado do questionário de Kerzner (2001) acerca de tais fases, tal modelo foi a base desta pesquisa. O modelo, cujos detalhes são apresentados na Figura 2, apresenta a seguinte classificação:

- Fase embrionária - reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa;
- Fase de reconhecimento da alta direção - pode ser avaliada pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina de gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo; e postura favorável na mudança da forma de fazer negócios;
- Fase de reconhecimento da média gerência - apoio e comprometimento da gerência de linha, através do cumprimento de objetivos e à liberação dos recursos;
- Fase de crescimento - desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa e pelo comprometimento com as atividades de planejamento;

- Fase de maturidade - desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos, além do desenvolvimento de um programa educacional com o intuito de aumentar as competências em gerenciamento de projetos na empresa.

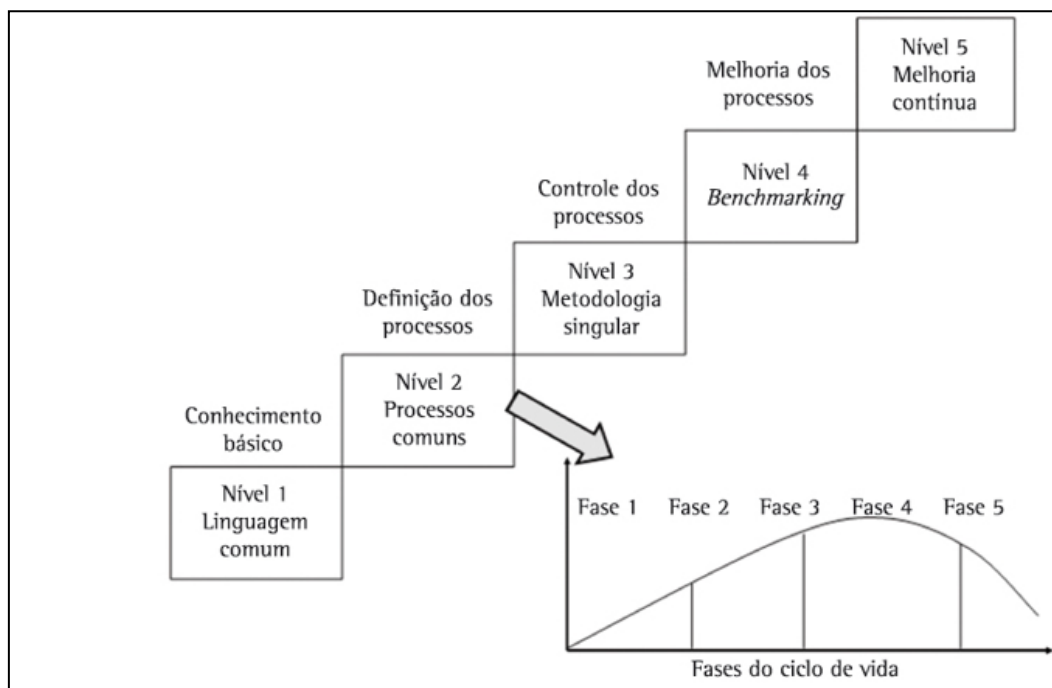


Figura 2: Níveis de maturidade
Fonte: Kerzner (2001)

Durante a evolução das fases do ciclo de vida do nível 2, as empresas observam um aumento da maturidade do gerenciamento de projetos, no que tange às dimensões de reconhecimento dos benefícios da gestão de projetos, suporte de todos os níveis da organização, reconhecimento da necessidade de Processos/Metodologias, reconhecimento da necessidade de controle de custos e desenvolvimento de treinamento em gerenciamento de projetos.

2.2.2

Organizational Project Management Maturity Model - OPM3

Já o OPM3, propõe um modelo contínuo, avaliando a evolução da maturidade em três domínios (projetos, programas e portfólio) sobre quatro aspectos (SMCI), sendo a padronização (*Standardize*), mensuração (*Measure*), controle (*Controll*) e melhoria contínua (*Continuously Improve*). Abrange a relação

da gestão (mais ampla) de projetos com a gestão da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional, para a melhoria da capacidade de executar a estratégia por meio de projetos (PMI, 2008).

Embora o modelo OPM3 tenha sua escala de maturidade de forma similar ao apresentado por Kerzner (2001), o mesmo se preocupa com questões relativas ao nível estratégico no que tange à avaliação, seleção e priorização de projetos que estejam alinhados aos objetivos da organização. Com isso, busca-se evitar problemas comuns ao andamento dos projetos como falta de fundos financeiros, falta de comunicação, desalinhamento com a alta direção, entre outros.

A abordagem fornecida pelo PMI para a questão das competências para o sucesso dos projetos, passa tanto pelo desenvolvimento das competências do indivíduo, tratado pelo PMCD *Framework* (2007), quanto pelo desenvolvimento das competências organizacionais, obtido através da maturidade e capacidade tratadas pelo OPM3 (2008).

Faz-se necessário, portanto, um melhor entendimento a respeito da liderança para o indivíduo que atua na área de gerenciamento de projetos, e sua relação com as competências organizacionais proporcionadas pela aplicação de modelos de maturidade, para o alcance da excelência em gerenciamento de projetos e de melhores resultados para as organizações.

2.2.3

MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos

O MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de projetos (PRADO, 2004), é baseado na experiência do autor na implantação do gerenciamento de projetos em organizações brasileiras. O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade:

- Conhecimentos de gerenciamento (de projetos e de outras práticas gerais);
- Uso prático de metodologias, informatização, estrutura organizacional e relacionamentos humanos;
- Alinhamento com os negócios da organização;

O MMGP ressalta que os dados de execução de projetos, as lições aprendidas e a avaliação do alcance de seus objetivos devem ser coletados e

armazenados em um banco de dados. Ao mesmo tempo, os gerentes devem se aperfeiçoar ainda mais em aspectos críticos da gestão como, por exemplo, na questão dos relacionamentos humanos.

Desta forma, o fluxo de informações é melhorado e os projetos tendem a ser executados com maior nível de sucesso. Conforme Prado (2004), o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gestão de projetos (*Project Management Office* - PMO) que legitime os gerentes, a questão orçamentária, a capacidade de tratar o gerenciamento de programas e o envolvimento da alta gerência e dos *stakeholders* organizacionais.

2.2.4

Modelo Analítico de Institucionalização das Competências e Maturidade em Gerenciamento de projetos

Com base nos conceitos de gerenciamento de projetos e dos modelos de maturidade apresentados, Rabechini Jr e Pessoa (2005) desenvolveram um modelo que possui três pilares básicos: estratégia, processos e efetivação da mudança. Tais elementos são capazes de sustentar a institucionalização das competências em três camadas: indivíduo, equipes e organização.

Dessa forma, é possível identificar e promover a maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas, e o quão integradas estão essas camadas e os pilares que as sustentam, a fim de se obter uma melhora de desempenho e o alcance do sucesso através dos resultados de seus projetos. Pode-se, então, analisar a maturidade da gestão de projetos por cada uma das óticas abaixo:

- Indivíduo – espera-se que os mesmos possuam conhecimentos sobre as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, bem como relativos ao negócio, além de capacidades gerenciais;
- Equipes – estas precisam ter proatividade e a busca constante por resultados, conhecimentos sobre projetos, comprometimento com os prazos e requisitos das entregas;
- Organização – deverá estar preparada para a gestão de projetos, focando estratégias, disponibilizando recursos e suportando as atividades relativas às entregas;

Portanto, segundo os autores, as competências desenvolvidas e que se integram a fim de promover a maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas está apoiada nos pilares anteriormente mencionados, referindo-se à estratégia (suporte, recursos), processos (relativos à gestão de projetos) e gestão da mudança (eliminação de barreiras, comunicação, medição de desempenho).

2.2.5

Cultura organizacional: ambiente propício ao desenvolvimento da maturidade

Dentro do contexto dinâmico e incerto em que os projetos estão inseridos, faz-se necessária também uma cultura onde seja possível um casamento, ou pelo menos uma adequação, com as práticas de gerenciamento de projetos. Para Rocha Neto *et al* (2009), fatores como exigências do mercado, fortalecimento do capitalismo, aumento da globalização, crescimento das organizações, ambiente de rápidas transformações e a necessidade de mudanças cada vez mais velozes trazem desafios que exigem uma cultura que se adeque a um modelo de gestão focado em prioridades e objetivos. Daí o aumento pela procura do gerenciamento de projetos para atender tal necessidade.

De acordo com Gaj (1990 *apud* ROCHA NETO *et al*, 2009), a cultura representa um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios que afetam os comportamentos dos indivíduos e grupos na organização. Sendo assim, se configura como uma dimensão com forte influência nos processos organizacionais, incluindo os de gerenciamento de projetos.

Um fator da cultura que pode ser considerado relevante para a gestão de projetos, é a orientação para o futuro, a qual se refere à medida em que uma sociedade ou grupo se envolve ou deveria envolver-se em práticas de orientação para o futuro (HOUSE *et al*, 2004). Segundo os autores, essa dimensão enfoca na orientação temporal da maioria das pessoas na sociedade, e é baseada no que Hofstede (1998) chamou de orientação de longo prazo. Pessoas e empresas com orientação de longo prazo têm disponibilidade para adiar ganhos sociais e materiais de curto prazo a fim de melhor se prepararem para o futuro. Essa orientação está associada à valorização da persistência, perseverança, poupança e

adaptabilidade. Em culturas focadas no longo prazo, os esforços são direcionados para objetivos futuros, ao invés de objetivos associados ao presente.

Esse foco no longo prazo tem forte impacto no gerenciamento de projetos, uma vez que este é grandemente baseado no planejamento e alcance de objetivos, pois lida com atividades previamente definidas, sequenciadas e programadas dentro de um período de tempo, para atender determinados requisitos e satisfazer as necessidades das partes interessadas, prevendo e prevenindo riscos, com o uso de recursos limitados, a fim de entregar um produto final (KERZNER, 2001; PMI, 2013). Segundo Kissi *et al* (2013), essa visão de longo prazo é fornecida pelo líder que irá desenvolver, articular e inspirar essa visão na equipe e como alcançá-la, através da aceitação e dos esforços em atingir os objetivos do grupo.

Como a revisão da literatura demonstra a relevância do foco no longo prazo para o gerenciamento de projetos, destaca-se a seguinte proposição:

H1 - A cultura com foco no longo prazo está positivamente associada com a maturidade da gestão de projetos.

2.2.6

O Patrocínio de Projetos

Conforme apontado por Rabechini Jr e Pessôa (2005), o fator organização é condicionante para a maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas. Esse fator pode ser decomposto em fatores como cultura, estrutura organizacional, escritório de projetos e patrocínio executivo, sendo esse último pré-requisito para o sucesso de uma organização que deseja atingir a maturidade em gerenciamento de projetos (DE ARAUJO SILVEIRA *et al*, 2013).

Sendo assim, a importância do patrocínio e do papel do patrocinador como fatores críticos de sucesso dos projetos é crescentemente reconhecida na literatura sobre gerenciamento de projetos, embora não exista um grande número de pesquisas acadêmicas a respeito (HELM e REMINGTON, 2005). Os autores destacam, ainda, que o patrocinador é definido como a pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto, bem como apoio político e outros, servindo como caminho para o escalonamento de assuntos e responsável por permitir o sucesso do projeto, na visão corroborada pelo PMI (2013).

Bryde (2008) acrescenta que o patrocinador é um tomador de risco e que representa os interesses do cliente ou da alta gestão da empresa, servindo de interface entre estes e o gerente de projetos, com o qual deve estabelecer uma relação efetiva. Assim, a estruturação do patrocínio deve ir além e contemplar as seguintes dimensões:

- Necessidade de governança: atividades com foco externo ao projeto, de acordo com os interesses do cliente (interno ou externo à organização), com um foco na perspectiva da organização, sendo interface entre o cliente e o projeto;
- Necessidade de suporte - atividades com foco interno ao projeto, com um foco na perspectiva do projeto, em que o patrocinador fornece suporte e atua como defensor do projeto.

Com relação à atuação do patrocinador no que diz respeito ao suporte à gestão do projeto, Crawford *et al* (2008) destacam ainda que o mesmo precisa ter credibilidade dentro da organização, usando sua rede de comunicação com habilidade para apoiar o projeto, mantendo relacionamentos efetivos para tal. Em adição, deve atuar além do suporte, mas estar disponível para as necessidades do projeto e fornecer liderança assertiva na condução do mesmo. Portanto, se dará destaque nesta pesquisa aos requerimentos de suporte, devido a sua ligação com o papel da liderança e as atividades do projeto, desta forma impactando diretamente o patrocínio e a maturidade no gerenciamento de projetos.

Destaca-se a ligação do patrocínio com o exercício da liderança dentro de um contexto organizacional específico, constituindo-se uma prática específica de gerenciamento de projetos, defendendo em maior ou menor grau os interesses do projeto ou da organização, de acordo com esse contexto (CRAWFORD *et al*, 2008). Sendo assim, o papel de patrocinador é complexo e difícil, devendo ser realizado de acordo com as especificidades do projeto e sua relevância para a organização, influenciando diretamente o sucesso do trabalho realizado. Para tanto, é ressaltado ainda que o patrocinador deve estar envolvido do início ao fim do projeto, bem como na realização dos seus benefícios (HELM e REMINGTON, 2005; BRYDE, 2008; CRAWFORD *et al*, 2008).

A figura desse patrocinador se torna de suma importância para a gestão dos projetos e, por isso, esse papel deverá ser exercido por algum membro da alta gestão, preferencialmente um executivo ou gerente sênior, uma vez que

indivíduos que atuam nesse nível dentro da organização possuem experiência, conhecimento, credibilidade e autoridade para tal (HELM e REMINGTON, 2005; BRYDE, 2008; CRAWFORD *et al*, 2008) necessários ao patrocínio. O'Brochta (2011) afirma que esse executivo pode ser um indivíduo ou uma função exercida por mais pessoas que estão hierarquicamente acima de outros indivíduos e funções, incluindo o gerente de projeto, e que é responsável por processos operacionais e de negócio onde ou para os quais o projeto está sendo executado.

Ainda, Rehman Khan *et al* (2014) afirmam que o papel da alta gestão é, além de fornecer recursos, delegar poder aos líderes e equipes de projeto para a conclusão dos projetos com sucesso. O interesse, entendimento e encorajamento desses executivos se tornam, portanto, elementos cruciais para o sucesso, atuando como *Project Champions* (campeões do projeto), comunicando a importância vital dos projetos, resolvendo conflitos e suportando a equipe. O patrocinador deve, em suma, realizar ações em prol do sucesso do projeto (O'BROCHTA, 2011), como criar o ambiente do projeto, buscar e criar um centro de excelência em gerenciamento de projetos, implementar o gerenciamento de projetos e suas melhores práticas em qualquer organização, bem como mover-se para além das paredes da resistência, todas intrinsecamente ligadas ao alcance da maturidade no gerenciamento de projetos. Da mesma forma, Anantatmula (2010) ressalta que o apoio da alta gestão, uma missão do projeto claramente definida e uma equipe de projeto coesa são consideradas preditoras do sucesso do projeto.

De acordo com Crawford *et al*. (2008), o papel de patrocinador pode ser exercido por um indivíduo ou por um pequeno grupo de pessoas funcionando de maneira hierárquica, via comitês em vários níveis. Bryde (2008) ainda acrescenta que esse papel precisa ser bem definido e comunicado para quem irá exercê-lo, a fim de maximizar as chances de sucesso do projeto, além de guiar o gerente de projeto nessa direção e maximizar o relacionamento deste com as partes interessadas, visão corroborada por Rehman Khan *et al* (2014). Em adição, Cooke-Davies (2005) afirma que o papel do patrocinador é primordial para a entrega de resultados dos projetos de forma consistente, o qual é o propósito da maturidade no gerenciamento de projetos. Uma vez que a literatura tem apontado para a importância do patrocínio na gestão de projetos, dado que esse executivo irá exercer a liderança e promover a maturidade, este estudo parte da seguinte proposição:

H2 – O patrocínio a projetos em uma empresa está positivamente associado à maturidade da gestão de projetos.

2.3

A Liderança

Ao se tratar do termo liderança (tema de relevância no que tange a atuação tanto do gerente de projetos, quanto do patrocinador) deve-se atentar para diversos fatores e situações que podem influenciar o surgimento de atitudes de liderança, advindos de um foco na busca pela sobrevivência no ambiente empresarial ou simplesmente por um comportamento inerente a um ou mais indivíduos de um grupo, ou seja, o tema pode ser tratado não somente pela ação individual, mas por um contexto onde surjam oportunidades de liderança (HUGHES *et al*, 2005).

A liderança, segundo os autores (HUGHES *et al*, 2005), é um termo complexo de ser analisado de forma isolada e há de se buscar subsídios para que se compreenda as situações de liderança, que não se resume ao papel de uma única figura dentro de um grupo ou contexto. Devido a essa complexidade, não há consenso sobre o conceito de liderança, que é tratado de forma diferente de acordo com a teoria que a aborda (personalidade, comportamental, traços físicos, relação líder x seguidor, situação em que age). Apesar das diferenças entre tais abordagens, a liderança comumente tem o objetivo de controlar o trabalho ou de se buscar a eficácia para a organização.

Northouse (2013) destaca que, embora não haja consenso sobre a definição de liderança, alguns componentes são centrais ao fenômeno: é um processo; envolve influência; ocorre em grupos; envolve objetivos comuns. Dessa forma, o autor assume que liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo a alcançar um objetivo comum.

Os líderes, ainda, “podem expressar os valores que mantém a sociedade unida. Mais importante, eles podem conceber e articular objetivos para desviar as pessoas de suas preocupações mesquinhas, conduzi-las através dos conflitos que dividem uma sociedade, e uni-los na busca de objetivos dignos de seus melhores esforços” (GARDNER, 1965 *apud* DAY e ANTONAKIS, 2011).

Em adição, Hughes *et al* (2005) prosseguem com uma análise sobre a liderança ser uma arte ou uma ciência, onde os aspectos pessoais,

comportamentais, contextuais, entre outros, possuem igual ou maior importância do que aspectos técnicos na definição de um indivíduo como líder. Nesse sentido, é acrescentado o conceito de racionalidade e de emoção à liderança, o que, em uma análise mais profunda, poderia se associar à dualidade arte x ciência, sendo que o líder deve possuir a arte de lidar com as emoções e contar com a racionalidade do conhecimento. Ainda, de acordo com os autores, quando se trata do foco de atuação que se espera de líderes, surge a capacidade de lidar com o risco, dinamismo, mudança, criatividade, inovação, visão de longo prazo, inspirando e desenvolvendo seus recursos, mostrando que estes podem fazer a diferença onde quer que estejam atuando.

Já Kotter (2001) destaca que as organizações são responsáveis por expor profissionais que possuem potencial a situações capazes de desenvolver habilidades-chave para o exercício da liderança de forma bem-sucedida e equilibrada, devendo os indivíduos ser aproveitados da melhor forma possível, porém o autor chama atenção para o fato de que as empresas atualmente são muito pouco lideradas.

Os líderes têm o papel de lidar com as grandes mudanças capazes de enfrentar um ambiente de competitividade e volatilidade cada vez maior, sendo que os atores devem ter tal habilidade de agir de forma diferenciada. As características descritas podem ser desenvolvidas através da introdução de desafios nos estágios iniciais da carreira, ou em formações específicas, a fim de disseminar responsabilidade nos mais baixos níveis hierárquicos. Esse papel fica a cargo dos altos executivos, que devem identificar e planejar o desenvolvimento dos talentos (KOTTER, 2001).

Para Yang *et al* (2011), a liderança se refere ao atingimento de objetivos através da comunicação com outros. É de característica dinâmica e envolve a habilidade de influenciar os demais de um grupo para atingir objetivos. É importante ressaltar que a liderança é de grande relevância para o funcionamento da equipe. Por isso, os autores destacam que há uma relação entre o estilo de liderança e as dimensões do trabalho em equipe, em termos de comunicação, colaboração e coesão da equipe. A *comunicação* é o processo de disseminar informação entre outros membros, com troca de ideias e opiniões para completar uma missão, e o estilo de liderança pode aumentar a comunicação na equipe. Já a *colaboração* diz respeito a trabalhar em conjunto com outros, especialmente em

tarefas intelectuais, podendo melhorar o relacionamento entre os membros da equipe e sendo igualmente influenciada pelo estilo de liderança. A *coesão* se refere a como os membros da equipe se sentem parte e desejam permanecer no grupo, funcionando como uma liga que mantém os indivíduos juntos como uma unidade. O estilo de liderança pode melhorar o relacionamento e fortalecer a coesão da equipe, sendo um meio de aumentar o trabalho desta, cujos fatores são críticos por trazerem uniformidade a esse conjunto de indivíduos e influenciarem diretamente o seu desempenho.

Segundo Northouse (2013), a relação entre líderes e seguidores é baseada, em geral, em algum tipo de poder que a liderança exerce sobre os indivíduos que o seguem. Esse poder pode advir de sua posição na estrutura organizacional formal, ou seja, seu *status* em um cargo hierárquico maior que os que possuem seus seguidores. Pode existir, ainda, o poder pessoal que é a capacidade de influência que o líder obtém através de sua amabilidade e conhecimento adquirido, ao agir de forma que seja importante para seus seguidores. O poder pode, portanto, ser visto como uma ferramenta que o líder utiliza para o alcance dos seus próprios objetivos, bem como um meio que surge através do relacionamento para que os líderes e seus seguidores alcancem objetivos coletivos.

Nessa relação entre líderes e seguidores, Hughes *et al* (2005) destacam também a necessidade de aderência entre os perfis de ambos, bem como com o que os seguidores esperam de líderes, sendo estes dois pólos os lados de uma mesma moeda, unidos. Não há como dissociar um do outro, sendo impossível a liderança de um sem que haja a figura do outro a ser liderado, da subordinação de um indivíduo a outro. Em adição, Kelley (1988) fornece uma abordagem diferenciada que traz à luz da discussão sobre liderança a importância dos indivíduos que estão abaixo do líder e que o farão obter sucesso ou não em suas ações, buscando um entendimento sobre as motivações e atitudes dos seguidores, afim de torná-las efetivas.

2.3.1

Liderança Transformacional

Vários autores buscam apontar o que de fato determina a liderança transformacional, bem como outros a ligá-la ao gerenciamento de projetos, iniciando por conceituá-la como aquela que inspira confiança, comunica uma visão positiva e enfatiza as forças dos seus seguidores (PETERSON *et al*, 2009). Ainda, a qual enfatiza uma abordagem orientada a pessoas, alinhando as necessidades dos seguidores às tarefas e objetivos organizacionais (TYSSEN *et al*, 2014), assim como o agente de mudança que extrai e transforma as crenças, atitudes e motivação dos seguidores (CAVAZOTTE *et al*, 2013). Kissi *et al* (2013) acrescentam que a liderança transformacional pode criar um clima de inovação que fornecerá um ambiente no qual irá encorajar a equipe do projeto a adotar abordagens inovadoras para entregar os resultados dos projetos. Esse estilo de liderança, principalmente nos níveis executivos, se torna relevante em um ambiente baseado em projetos pois, além de contaminarem os colaboradores diretamente, permite, de forma indireta, aos gerentes transformarem suas equipes de projetos, impactando em seus resultados. De acordo com Day e Antonakis (2011), a liderança transformacional trata do carisma devido à forma como os líderes lidam com a moral e usam a influência simbólica para guiar seguidores em torno de objetivos coletivos. Seria difícil imaginar como o campo da liderança teria sido sem a teoria da liderança transformacional para explicar essa tática de influência, e tal é o impacto de líderes carismáticos que vários pesquisadores buscaram fornecer uma explicação coerente a respeito, tornando-se um dos temas mais interessantes sobre liderança.

Segundo Cavazotte *et al* (2013), tal conceito de liderança foi cunhado por Bass, porém teve suas bases estabelecidas nas *teorias do carisma* de Max Weber e na de *liderança transformadora* de Burns, sendo que esses líderes são caracterizados por prover uma visão e desenvolver uma relação emocional com seus seguidores, cuja consciência e crença em objetivos maiores são aumentados, acima de seus próprios interesses.

Embora a maioria dos autores deem crédito a Weber por ter assegurado a primeira explicação teórica do impacto da “dominação/autoridade carismática”, segundo o qual, esta ocorre onde a autoridade é suportada, graças a uma devoção

afetiva por parte dos dominados, Day e Antonakis (2011) afirmam que as explicações sobre um fenômeno semelhante e as maneiras pelas quais os líderes devem agir para influenciar seguidores remonta muito mais longe no tempo. Os autores afirmam que Aristóteles, no século IV a.C., teria apontado essas bases para o campo da retórica, que é um alicerce fundamental da liderança carismática. Em seus escritos, ele argumentou que um líder deve ganhar a confiança de seus seguidores através de meios retóricos criativos, que incluem estímulos às emoções dos seguidores, fornecendo uma perspectiva moral através de seu caráter pessoal e usando argumento racional.

Dessa forma, são destacados três tipos de influência da retórica: caráter pessoal do orador; colocar o público em um certo estado de espírito; e a prova aparente, fornecida pelas palavras do próprio discurso. A persuasão é conseguida através do caráter pessoal do locutor quando seu discurso nos passa credibilidade, pois acredita-se que bons homens são mais completos e mais preparados do que os outros. E isso seria uma verdade de forma geral, independente da questão, e absolutamente verdadeiro quando a certeza exata é impossível e opiniões estão divididas, dependendo do que o orador diz. Em adição, foi destacado que a persuasão pode vir através dos ouvintes, quando o discurso desperta suas emoções. É no sentido de produzir esses efeitos, como de mantê-los, que os escritores atuais sobre retórica direcionam a totalidade dos seus esforços. E por fim, a persuasão é efetuada através do próprio discurso quando provamos uma verdade evidente por meio dos argumentos persuasivos adequados para o caso em questão (DAY E ANTONAKIS, 2011).

Conforme apresentado por Bass, (1985, *apud* CAVAZOTTE *et al*, 2013), a liderança transformacional apresenta comportamentos específicos que podem ser classificados em quatro dimensões: influência idealizada; motivação inspiradora; estímulo intelectual; consideração individualizada. A *influência idealizada* (ou carisma) é o atributo do líder que os seguidores descrevem como seu poder, confiança e ideais transcendentais, os quais refletem seus valores e crenças. Tal componente leva os seguidores a renunciar o seu próprio interesse na busca de um bem maior. A *motivação inspiradora* destina-se a inspirar e motivar seguidores para atingir objetivos ambiciosos, desafiadores, ou mesmo os aparentemente inatingíveis. Já o *estímulo intelectual* refere-se à como um líder questiona o *status quo*, bem como estimula seus seguidores a questionar suas

próprias ideias, a fim de alcançar uma tomada de decisão inovadora e criativa. E por fim, a *consideração individualizada* é apoio sócio emocional que um líder fornece a seus seguidores, em face às suas necessidades específicas, promovendo o seu desenvolvimento e dando-lhe poder.

Já Peterson *et al* (2009) demonstram como os traços psicológicos positivos se relacionam com a liderança transformacional, buscando apontar o que de fato determina a liderança transformacional, por meio da potencialização de suas capacidades psicológicas próprias. Uma delas é a *esperança*, baseada em meios e motivações para alcançar determinado objetivo, sendo esses líderes mais propensos a acreditar que podem perceber a mudança e desenvolver estratégias para efetuar-la. Da mesma forma, possuem meios para superar a adversidade e inventar mais e melhores soluções, sendo eficazes na solicitação de confiança, respeito e "*buy-in*" por parte de seus seguidores. Outra capacidade psicológica própria citada é o *otimismo*, cujo indivíduo que o possui cria expectativas positivas, é menos impactado por falhas, prevendo e retratando um futuro positivo, mesmo em face de circunstâncias estressantes, sendo susceptível de inspirar confiança por ter habilidades de enfrentamento mais ativas e adaptáveis diante de problemas. E por fim a *resiliência*, que é a capacidade de adaptar respostas às mudanças contextuais às demandas, além de flexíveis, com grande habilidade de rebater circunstâncias negativas, lidam com o fracasso, cultivam emoções positivas em si e também são hábeis em provocar emoções positivas em outros, e sua disseminação pode ajudar a motivar, inspirar, aumentar a confiança e a capacidade dos seguidores de promulgarem a visão do líder.

Sendo assim, Peterson *et al* (2009) apontam a relação que existe entre esses traços e a liderança transformacional, para formular a hipótese de que líderes com essas características são mais transformacionais. Esses líderes devem procurar cultivar capacidades psicológicas positivas em si mesmos e nos outros, pois são características modificáveis através da intervenção das pessoas para se tornarem mais esperançosos, otimistas e resilientes em relação aos desafios do presente e aos objetivos futuros. Por sua vez, destacam que a liderança transformacional é um meio pelo qual as capacidades psicológicas do principal líder podem alavancar o desempenho organizacional, de acordo com o contexto, o que sugere que as empresas possam alcançá-lo em maiores níveis ao desenvolver

tais características em seus líderes, beneficiando-se mais as empresas que estejam em ambientes turbulentos e incertos.

2.3.2

Liderança em Projetos

Na revisão realizada, foram encontradas referências sobre as competências necessárias ao profissional de gerenciamento de projetos, sendo recorrente a menção à habilidade de liderança do mesmo como parte desse conjunto, a qual está inserida dentro de um conjunto mais amplo que se refere às competências comportamentais, pessoais ou do ser (PMI, 2007; VARELLA *et al*, 2010; IPMA, 2012). Anantatmula (2010) afirma que o gerente de projetos exerce um papel de líder criando um ambiente de trabalho para a equipe de projeto, bem como essa liderança serve como facilitadora para vários fatores de sucesso que impactam o resultado do projeto. Uma vez que são necessários profissionais com conhecimentos técnicos relativos ao gerenciamento de projetos nas organizações, e que tais conhecimentos não são suficientes para que se alcance melhores resultados, há a necessidade de se desenvolver a capacidade de aplicá-los, e aprimorar a liderança sendo, portanto, o fator humano o ponto chave da melhoria de desempenho e da geração de valor a partir dos projetos.

Em adição, muitas das abordagens de liderança se baseiam em relações estáveis entre líderes e seguidores em estruturas organizacionais permanentes. Entretanto, essa base teórica não se encontra em uma relação temporária de troca, a qual é observada em um número cada vez maior de empresas, que estabelecem estruturas temporárias para fazer face às incertezas em um ambiente dinâmico na forma de projetos e programas, a fim de permitir a entrega de resultados rápidos (TYSSEN *et al*, 2014).

Ainda segundo os autores, uma liderança efetiva garante o sucesso nessas estruturas flexíveis face a um alto grau de incerteza, estruturas tais que carregam grande complexidade ao agregar indivíduos colaborando temporariamente por uma causa. Sendo assim, o estilo do líder transformacional é relacionado a um efeito particular positivo no comprometimento dos seguidores nesse contexto, que supostamente forma um *link* entre o comportamento de liderança e o desempenho organizacional, e consequentemente com o sucesso do projeto.

Anantatmula (2010) afirma que a liderança assume papel fundamental devido às mudanças ocasionadas pelos projetos, convencendo as pessoas da necessidade de mudar, alinhando-as na nova direção, motivando-as a trabalharem juntas em prol dos objetivos do projeto, mesmo diante da complexidade em equipes multidisciplinares. Com isso, há a necessidade de se ter papéis e processos bem definidos, facilitando o entendimento dos requisitos organizacionais necessários a fornecer o suporte adequado ao projeto, ligando a liderança à maturidade dos processos de gerenciamento de projetos e ao exercício do patrocínio.

Conforme destacado por Barber e Warn (2005), a liderança do projeto é amplamente considerada como um aspecto importante do controle do mesmo, havendo a necessidade de desenvolver ainda mais a compreensão do estilo de liderança que complementa a sofisticação das técnicas de controle e métodos contemporâneos, o qual deve ser orientado aos resultados. Isso requer uma mudança de comportamento reativo, onde o foco é a resolução dos problemas imediatos (chamado pelos autores de *firefighter* ou apagador de incêndios), para um comportamento proativo, capaz de antecipar eventos e até mesmo evitar problemas (*firelighter* ou criador de luz). Com isso, são apresentados aspectos sobre liderança relevantes para identificar um conjunto de comportamentos que podem ser usados para desenvolver um estilo de liderança mais proativo.

O gerenciamento de projetos continua a beneficiar-se de métodos inovadores, melhores habilidades dos membros do projeto, os recursos de maior qualidade e melhor controle sobre os recursos por meio de avanços tecnológicos. Entretanto, há, não só uma necessidade de aumento das competências técnicas e gerenciais do líder do projeto, como o desenvolvimento de liderança. Para a mudança de comportamento, a liderança proativa implica em compromisso emocional, bem como cognitivo de seguidores. O líder deve evocar paixão e razão. Ele energiza e torna visível um futuro alterado, mas alcançável. O líder do projeto deve derivar uma visão que identifica um meio para um caminho comum e objetivos comuns. Como *firelighter*, o líder ilumina o valor dos resultados do projeto e os meios para atingi-los, comunicando a entrega do projeto e suas consequências. Em adição, De Oliveira *et al* (2012) destacam que a liderança transformacional influencia os fatores organizacionais, dos quais os processos de gestão de projetos fazem parte, bem como o sucesso no alcance dos objetivos

definidos, tendendo a ser o tipo de liderança mais adequado ao ambiente dinâmico e inovador de projetos. Dessa forma, a literatura indica que esse líder exerce influência na disseminação das práticas em gerenciamento de projetos, estimulando a difusão da metodologia, promovendo treinamentos e conscientizando o grupo, levando a seguinte proposição:

H3 – A liderança transformacional do principal executivo de projetos está positivamente associada à maturidade da gestão de projetos.

A liderança transformacional traz, também, um enfoque particular na orientação às pessoas (e não às tarefas) e suas motivações, valores e comportamentos, concedendo-lhes uma *visão* para satisfazer suas necessidades e desejos, sendo o estilo de liderança mais efetivo para lidar com mudanças e incertezas nas estruturas organizacionais temporariamente criadas para tal. Como uma equipe temporária é em geral formada por indivíduos com habilidades complementares e de diferentes departamentos, o líder transformacional pode obter o melhor desses recursos ao se utilizar das quatro dimensões já apresentadas (influência idealizada; motivação inspiradora; estímulo intelectual; consideração individualizada).

O estilo de liderança apoiado nas teorias transformacionais explica como os líderes podem mudar o *status quo* e podem liderar as pessoas que não supervisionam diretamente. A liderança transformacional é capaz de acender as luzes da motivação e imaginação das pessoas, e os líderes precisam apresentar tais comportamentos de liderança transformacional para direcionar as pessoas para um esforço construtivo e fornecê-las uma compreensão mais integrada do que está para ser alcançado. Os principais resultados para o sucesso dependerão da capacidade do líder de ser um *firelighter*, pois pode liderar de forma proativa o andamento do projeto, bem como para a manutenção do mesmo (especialmente para manter o controle de tempo, custo e qualidade).

Além de definir a missão da equipe para as principais partes interessadas, o papel da liderança é fundamental para orientar o projeto e para incentivar os membros da equipe, o que exige um foco contínuo sobre os elementos da teoria transformacional - a capacidade de expressar a visão e promover a motivação inspiradora para apoiar o projeto. Outros aspectos da liderança transformacional são necessários quando ocorrem problemas e as rotinas estabelecidas devem ser revistas, ou quando uma grande crise ocorre e é necessária uma mudança radical.

O líder eficaz é capaz de lidar com a mudança e lidar com a incerteza, envolvendo seguidores na resolução criativa de problemas.

Uma vez que os projetos trazem mudanças a toda organização, as equipes envolvidas nessa estrutura temporária também estarão expostas às essas alterações no *status quo*, além da incerteza, o que pode acarretar em baixo comprometimento. Como ressaltado anteriormente, o comprometimento é essencial para o sucesso do projeto, no qual o indivíduo precisa ter a sensação de pertencimento para efetivamente agir de forma positiva necessária para a realização das atividades. E a liderança transformacional está relacionada ao comprometimento de forma positiva (TYSSEN *et al*, 2014).

Como agentes de mudança e líderes dentro das organizações, nem sempre os gerentes de projetos têm muito poder formal para induzir os *stakeholders* a fazer algo. E mesmo que se tenha, isso pode não ser suficiente para fazer as pessoas desempenharem o que é necessário para o sucesso do projeto. Portanto, os gerentes de projetos devem ser líderes eficazes, cujo comportamento deve ser galgado nas bases da liderança transformacional. Anantatmula (2010) reforça que é papel do líder fornecer a missão e a visão do projeto, ou seja, o que se quer entregar, bem como definir o caminho para alcançá-las, através de um planejamento de longo prazo adequado. Assim, a revisão da literatura sugere que o foco no longo prazo para alcançar objetivos futuros pode ser influenciado pela liderança transformacional, devido a esses executivos serem mais efetivos na difusão e fomento da cultura de gerenciamento de projetos na empresa, o que leva a proposição a seguir:

H4 – A liderança transformacional do principal executivo de projetos está positivamente associada à cultura de longo prazo na empresa

A liderança transformacional envolve elevar a consciência de seguidores, apelando para os ideais e valores mais elevados, e movendo-se o foco de seguidores longe de seus próprios interesses. Essa liderança é necessária para promover a compreensão dos benefícios mais amplos do projeto entre as partes interessadas. Os gerentes de projeto facilmente identificam-se com a descrição de ser um *firefighter*, sendo chamados a resolver continuamente problemas, com menos entendimento sobre como resultados estratégicos podem ser mais amplos, devendo-se ampliar a compreensão da importância do papel *firelighter*. Os

gerentes de projetos precisam ser pessoas altamente eficazes, com a capacidade de fazer as coisas e liderar a equipe do projeto de forma efetiva.

Ter uma visão é importante para a criação de compreensão do objetivo, mas, por si só, é insuficiente para o aproveitamento da energia do grupo para resolver problemas, à medida que ocorrem e resolver os problemas interpessoais e emocionais decorrentes da rotina de horários e pressões de trabalho.

Os líderes de projeto precisam perceber os problemas futuros e serem proativos na prevenção dos problemas, com a capacidade de motivar suas equipes para mudar e para implementar diferentes práticas de trabalho que os impeçam, tendo o compromisso de todos com resultados compartilhados. De acordo com Barber e Warn (2005), há uma crença de que o esforço humano pode alcançar resultados planejados, com o gerente de projeto criando a expectativa de que o uso de uma combinação de recursos, pessoas qualificadas e métodos apropriados, tais resultados podem ser alcançados. Acontecimentos inesperados afetam a capacidade do gerente de manter o projeto como planejado e, embora ele vá responder a esses eventos à medida que ocorram, o gerente de projeto se consome em apagar incêndios, estourando prazos ou orçamentos. Entretanto, as melhores tentativas de controle podem estar sujeitas a equívocos que resultam em crises. Um líder reativo vai depender excessivamente de ferramentas para se concentrar em problemas específicos de forma não conectada e irá procurar por soluções rápidas. Em um sistema complexo, este comportamento de liderança irá desencadear outros efeitos indesejados. Conforme Crawford *et al* (2008) afirmam, o patrocinador deve exercer papel de liderança na condução do projeto, o que para Rehman Khan *et al* (2014) leva a um comportamento de *Project Championship*, bem como realizando ações em prol do bom andamento do projeto (O'BROCHTA, 2011). Dessa forma, o papel de um patrocínio efetivo pode garantir os recursos necessários ao projeto, tendo influência forte de um líder transformacional, por serem mais efetivos na difusão do gerenciamento de projetos e obtenção de maior comprometimento de *stakeholders* com projetos, conforme indica a literatura citada. Com isso, pode-se formular a seguinte proposição:

H5 - A liderança transformacional do principal executivo de projetos está associada ao patrocínio a projetos na empresa.

A Figura 3 apresenta o modelo esquemático onde constam as hipóteses analisadas nesta pesquisa.

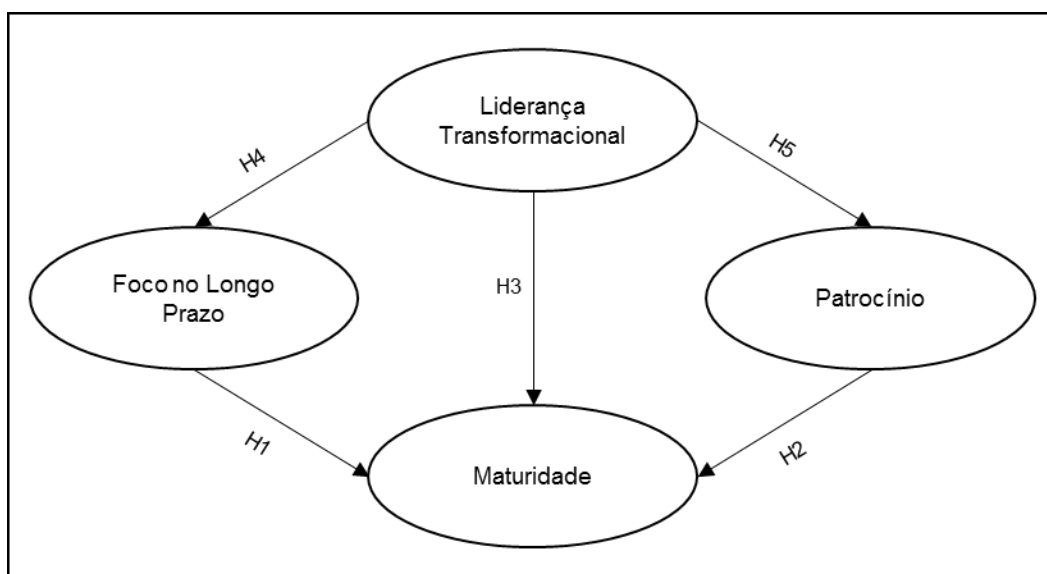


Figura 3: Modelo Esquemático
Fonte: Própria

3

METODOLOGIA

Este capítulo descreve como a pesquisa foi realizada, detalhando a população, instrumentos, os procedimentos metodológicos, processos de coleta, definição e justificativa de amostragem. Serão abordadas, ainda, a forma da apresentação e a interpretação dos resultados.

3.1

Descrição da pesquisa

De acordo com as estratégias de pesquisa apresentadas por Creswell (2007), esta pesquisa é quantitativa com o uso de amostragem por conveniência, realizada através de um *survey*, método que utiliza um instrumento predefinido (questionário), para obter descrições quantitativas de uma população (FREITAS *et al.*, 2000).

Determinou-se que a pesquisa seria direcionada a profissionais que atuam no gerenciamento de projetos em diferentes organizações, que pudessem responder sobre a gestão de projetos em suas empresas. Estes profissionais poderiam estar em diferentes níveis hierárquicos, desde assistentes até diretores. Assim, na amostra estudada, cada caso representa uma organização, sobre a qual foram levantadas informações através de um profissional da área de Gestão de Projetos, que respondeu ao questionário com perguntas relativas ao principal líder de projetos da empresa onde o participante atua. Além disso, os respondentes também avaliaram o grau de maturidade em gerenciamento de projetos na organização onde atuam, como ocorre o patrocínio a projetos na empresa, bem como as questões sobre o foco no longo prazo na cultura dessas organizações, além de fornecer alguns dados pessoais e profissionais, incluindo características da empresa em si.

3.2

Instrumento utilizado

Como instrumento para a coleta de dados foi utilizado um questionário disponibilizado na *internet* através da ferramenta Qualtrics, uma plataforma *online* para criação e publicação de questionários. O questionário final incluiu um total de setenta e uma questões relativas aos temas descritos a seguir.

A pesquisa iniciou-se com uma questão que buscava verificar se o respondente está ou esteve inserido no ambiente de gerenciamento de projetos na empresa atual, atuando como gerente ou membro de equipe, a fim de garantir que o mesmo teria conhecimentos relativos aos temas abordados e, portanto, faria parte da população alvo da pesquisa. Caso a resposta a essa questão fosse negativa, o respondente era direcionado para o final da pesquisa. Caso positiva, o questionário continuaria a ser respondido normalmente. Todas as questões utilizadas na pesquisa constam no Apêndice deste trabalho.

Em seguida, o participante respondeu a um conjunto de vinte questões relativas ao perfil de liderança do principal executivo de projetos da empresa, buscando identificar se o mesmo possui um perfil de liderança transformacional. Para tanto, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos no questionário de Pearce and Sims (2002), com o uso das questões dispostas de forma aleatória, que identificam as características de liderança transformacional de um determinado indivíduo, sob a ótica de seus liderados. O Alfa de Cronbach original da Liderança Transformacional é 0,81. Esse fator indica o grau de confiabilidade da variável, sendo considerado confiáveis valores acima de 0,7 (CRONBACH, 1951).

Após esse bloco inicial, o questionário apresentava uma segunda parte composta de vinte questões que buscavam avaliar, o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa na percepção do respondente. As questões utilizadas respondidas em escala Likert de sete pontos (de -3 a +3) foram retiradas do questionário do nível 2 do PMMM (*Project Management Maturity Model*) do Kerzner (2001), que avalia em qual dos cinco estágios crescentes (Embrionário, Apoio Executivo, Apoio da Gestão de Linha, Crescimento e Maturidade) a organização está posicionada em termos de maturidade de gestão de projetos. A escolha por tal instrumento se deve ao fato de ser usado largamente por muitas empresas e ter sido validado por diversos autores do meio acadêmico, cujo Alfa

de Cronbach original é 0,75 (JULIO e PISCOPO, 2013; NORO, 2006; SILVA, 2011).

Optou-se por inserir um bloco composto por quatro questões relativas à empresa na qual o respondente trabalhava, elaboradas pelo autor do trabalho e com o uso de caixas de seleção. As questões buscavam levantar informações sobre o tipo, tamanho, setor e segmento da empresa.

O próximo bloco de questões buscava avaliar o patrocínio dos projetos nas empresas dos participantes, com um total de oito perguntas respondidas através de uma escala Likert de cinco pontos. As questões foram retiradas do questionário sobre patrocínio de projeto utilizado por Moreno *et al* (2012), sendo selecionados os itens associados às dimensões de suporte e a atuação proativa do patrocinador. Os Alfas de Cronbach originais das subescalas de Patrocínio variaram de 0,83 a 0,94.

Foram incluídas a seguir quatro questões relativas à cultura da empresa, no que tange a orientação para o futuro, retiradas do trabalho realizado por House *et al* (2004), por estarem ligadas diretamente aos fatores de planejamento e longo prazo, para os quais buscou-se identificar sua ligação com a maturidade em gerenciamento de projetos e o perfil do líder. O Alfa de Cronbach original para o foco no longo prazo é de 0,84.

Para a conclusão da pesquisa, foi utilizado um bloco com sete questões pessoais e profissionais relativas ao respondente e três profissionais relativas ao líder em questão, isto é, o principal executivo de gestão de projetos da empresa. Para a idade do participante foi usado um campo aberto e para as demais questões, campos de seleção com as variáveis referentes.

3.3

Procedimentos de coleta e registro de dados

A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de dezembro de 2014 e 12 de janeiro de 2015. Os dados foram obtidos por meio de um questionário disponibilizado na internet através da ferramenta Qualtrics, conforme mencionado, que os exporta em formato de arquivo de forma a facilitar a tabulação no SPSS.

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa através de ampla divulgação do link para o *website*, através de redes sociais (Facebook, Twiter) e profissionais (LinkedIn), bem como foram enviados e-mails para a lista de contatos do pesquisador. Os destinatários eram estimulados a encaminhar a pesquisa para seus contatos, uma vez que o objetivo era atingir um maior número de pessoas e aumentar a probabilidade de se obter respondentes com vivência no contexto da gestão de projetos.

3.4

Amostra

A pesquisa obteve um total de 171 respostas, que devido ao procedimento de coleta de dados com ampla divulgação via email e *internet*, congregou tanto profissionais que atuam com gerenciamento de projetos, como indivíduos que não possuíam contato com o tema na empresa atual. Uma vez que a pesquisa buscava analisar fatores relativos ao contexto de projetos na empresa e ao líder responsável pelos mesmos, para que se tivesse uma garantia de atingimento do público ligado à área na pesquisa. Foi utilizada a seguinte pergunta inicial e obrigatória: Considerando a empresa atual, você esteve ou está atuando como gerente de projetos ou membro de equipes de projetos? Caso o participante respondesse “Não”, o mesmo era direcionado automaticamente para o final da pesquisa.

Com o uso desse artifício, foram identificados 117 participantes que atuavam no contexto do gerenciamento de projetos em suas empresas. Todavia, 50 participantes foram descartados por não terem completado a pesquisa, restando um total de 67 questionários válidos, de acordo com os critérios aqui listados.

Esta amostra é composta por indivíduos com média de idade de 39,36 anos com uma variação de 9,23 anos, com uma média de 11,75 anos de experiência profissional, com variação de 8,38 anos, e também uma média de 6 anos atuando na empresa atual, com variação de 5 anos. Isso indica que os profissionais participantes da pesquisa têm uma certa maturidade profissional, além de um bom conhecimento a respeito da empresa em que trabalham. O grupo ainda é caracterizado por uma maioria masculina de 62,69% contra um total de 37,31% de participantes do sexo feminino.

Com relação ao campo de atuação desses profissionais, foi observado um grande percentual atuando em empresas privadas (85,07%), sendo que 14,93% estão presentes em empresas públicas. Do total de empresas em que os respondentes trabalham, temos uma maioria de 74,63% presente em empresas de comércio ou serviços, contra um percentual de 25,37% presente nas indústrias. Já no que diz respeito ao segmento em que a empresa do participante atua, a pesquisa apresentou uma grande pulverização, com destaque para os segmentos de Educação e Tecnologia da Informação, que apresentaram um percentual de 16,42% cada, e para empresas nos segmentos de Consultoria, Telecomunicações e Óleo/Gás/Petroquímico”, com 11,94% cada. Os demais segmentos totalizaram 31,34%. Quanto ao porte das empresas dos respondentes, temos uma maioria de 67,16% consideradas grande (mais de 500 funcionários), 13,43% de empresas de médio porte (de 100 a 500 colaboradores) e um total de 19,40% de pequenas empresas (até 100 funcionários).

Quanto ao perfil profissional desses participantes, bem como o do líder principal dos projetos na empresa avaliado pelos mesmos, se destaca um grande número de profissionais com pós-graduação, sendo 80,6% com especialização ou mestrado, e 5,97% com doutorado, demonstrando que a amostra é representada por indivíduos bem qualificados, do ponto de vista do grau de instrução. Ainda, observa-se que dos respondentes, um percentual de 35,82% possui alguma certificação em gerenciamento de projetos, e destes profissionais certificados, a grande maioria (79,16%) tem a certificação PMP. Os profissionais participantes da pesquisa se caracterizam por atuarem em cargos de gestão (71,64%), como coordenadores ou diretores de projetos, e uma minoria em cargos operacionais (28,36%), como analistas ou outros membros de equipe. Já com relação ao líder avaliado pelos respondentes, 44,78% atuam em cargos de alta gestão, como diretores (de projetos ou funcionais) ou o próprio diretor executivo da empresa, e os demais (55,22%) atuam no nível da média gestão, como coordenadores ou gerentes (de projetos ou funcionais). Com relação à qualificação específica em gestão de projetos, temos um número mais baixo de líderes certificados (total de 22,39%, sendo todos com certificação PMP) em comparação aos respondentes.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio dos questionários foram estatisticamente analisados utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Através da análise dos dados, foi verificada inicialmente a possibilidade dos resultados estarem enviesados devido ao método comum entre as variáveis (escalas Likert), através do Teste do Fator Único de Harman (Malhotra, Kim, & Patil, 2006). Conforme o teste, todos os itens utilizados para medir as variáveis foram incluídos em uma Análise Fatorial Exploratória. Os 11 fatores identificados na análise explicaram 76.1% da variância na amostra. Uma vez que o fator com o maior *eigenvalue* explica 38.4% da variância, ou seja, menos de 50%, é pouco provável que a variância provocada pelo método tenha enviesado os resultados de forma substancial.

Cabe ressaltar que, para fins de simplificação na análise dos dados, três das variáveis utilizadas tiveram as respostas agrupadas. Para o Porte da Empresa, foi considerada como Pequena (valor 1), a alternativa de 0 a 100 funcionários. Já as alternativas que contemplam de 101 a 500 funcionários foram agrupadas como Média (valor 2), e a alternativa Mais de 501 funcionários foi considerada Grande (valor 3). Para o Cargo do Respondente, as alternativas Coordenador, Gerente e Diretor foram agrupadas com valor 1 (cargos de Gestão). Já as alternativas Assistente, Analista, Membro Funcional e Outros foram agrupadas com valor 2, consideradas Operacionais. No caso do Cargo do Líder, as alternativas foram agrupadas como Alta Gestão (valor 1) para os cargos de Diretores e Presidente, e agrupadas como Média Gestão (valor 2) para os cargos de Coordenador, Gerentes e Outros.

Com relação à avaliação de Maturidade, o grupo de questões específicas de cada nível foi somado, fornecendo uma pontuação para cada uma das fases, variando de -12 a +12 (KERZNER, 2001). As parcelas foram somadas ao final e divididas por 60 (que é o somatório total de pontos possível), gerando uma variável final que varia em uma escala de -1 a +1. Optou-se, portanto, por seguir a

proporcionalidade das respostas, conforme o procedimento utilizado por Noro (2006) e apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Pontuação de Maturidade

Fases	Questões	Total
Embrionária	1, 3, 14, 17	-12 a +12
Executiva	5, 10, 13, 20	-12 a +12
Gestão de Linha	7, 9, 12, 19	-12 a +12
Crescimento	4, 6, 8, 11	-12 a +12
Maturidade	2, 15, 16, 18	-12 a +12
Pontuação Geral		Total/60

Fonte: Kerzner (Adaptado, 2001).

Em seguida, foi avaliada a correlação entre as variáveis (BLACK, 2011), conforme Tabela 3. Das correlações observadas, destaca-se a variável Maturidade, a qual apresenta os maiores graus de correlações positivas com as demais variáveis de interesse, como a Liderança Transformacional (0,516; $p < 0,01$), Foco no Longo Prazo (0,639; $p < 0,01$), sendo a mais forte correlação do estudo com Patrocínio em Projetos (0,758; $p < 0,01$). Além disso, também apresentou correlação com profissionais do gênero masculino (-0,379; $p < 0,01$) e quando se tem líderes com certificação em Gestão de Projetos (-0,263; $p < 0,05$).

Embora os maiores níveis de correlação estejam ligados à Maturidade em Gestão de Projetos, todas as demais variáveis de interesse também apresentam uma forte correlação entre si. A variável Patrocínio em Projeto apresentou forte correlação positiva com Liderança Transformacional (0,525; $p < 0,01$) e com Foco no Longo Prazo (0,589; $p < 0,01$). Além disso, o Foco no Longo Prazo apresentou uma correlação positiva com a variável de interesse Liderança Transformacional (0,490; $p < 0,01$), também com o fato do Líder possuir certificação em gestão de projetos (-0,282; $p < 0,05$).

Tabela 3: Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Gênero												
2 Respondente Certificado	0,061											
3 Líder Certificado	0,125	0,342**										
4 Cargo Respondente	-0,234	-0,255*	-0,051									
5 Cargo Líder	-0,136	-0,078	0,059	0,012								
6 Tempo de Experiência	-0,366**	-0,262*	-0,391**	0,232	0,107							
7 Tipo de Empresa	-0,023	0,037	0,206	0,110	0,209	-0,159						
8 Setor da Empresa	0,024	0,208	0,177	-0,024	0,111	-0,344**	0,141					
9 Porte da Empresa	-0,044	-0,062	-0,100	-0,206	-0,311*	0,189	-0,100	-0,237				
10 Liderança Transformacional	-0,117	-0,008	-0,162	0,172	0,072	0,050	0,004	-0,065	-0,130			
11 Foco no Longo Prazo	-0,212	-0,150	-0,282*	-0,099	0,080	0,223	-0,070	0,132	-0,132	0,490**		
12 Patrocínio em Projetos	-0,220	-0,147	-0,135	0,193	-0,011	0,206	0,015	0,069	0,053	0,525**	0,589**	
13 Maturidade	-0,379**	-0,179	-0,263*	0,222	-0,096	0,185	-0,101	-0,022	0,063	0,516**	0,639**	0,758**

Nota: N = 67 * p < 0,05 ** p < 0,01

Fonte: Própria

Outra correlação relevante identificada foi a do Tempo de Experiência com outras variáveis como Gênero masculino (-,366; $p < 0,01$) e com o fato de tanto o Respondente (-,262; $p < 0,05$) quanto o Líder (-,391; $p < 0,01$) serem certificados em gestão de projetos. A variável Setor da Empresa com indústria apresentou correlação com o Tempo de Experiência do respondente (-0,344; $p < 0,01$). Cabe observar que estas correlações são entre os principais constructos e sobre as variáveis de controle relacionadas à Maturidade.

Posteriormente, para o teste das hipóteses da pesquisa foi utilizado o método de análise de regressões hierárquicas lineares (BLACK, 2011), conforme as tabelas que se apresentam a seguir, com o objetivo de verificar os antecedentes da liderança transformacional e da maturidade na gestão de projetos. Cabe ressaltar que foram considerados fatores organizacionais relativos ao Foco no Longo Prazo (indício de preocupação com o planejamento, item de suma importância no gerenciamento de projetos) e ao Patrocínio nos Projetos (cujo papel do líder é essencial para o bom andamento dos projetos).

Na Tabela 4, com resultados da regressão para a variável Patrocínio, pode-se observar que o coeficiente de determinação apresenta significância para o Modelo 3 ($R^2 = 0,421$; $F = 3,992$; $p < 0,001$) ao se testar a Liderança Transformacional, enquanto que tanto as características do participante quanto as da empresa não apresentam valor significativo. Da mesma forma, foram significativos os coeficientes de regressão das variáveis Setor da Empresa ($\beta = 0,239$; $t = 2,096$; $p < 0,05$) e Liderança Transformacional ($\beta = 0,571$; $t = 5,313$; $p < 0,001$), corroborando a influência desta, bem como do Setor de atuação da empresa sobre o Patrocínio.

Tabela 4: Regressão Hierárquica para Patrocínio

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Características do Participante		Características da Empresa		Liderança Transformacional	
	β	t	β	t	β	t
1 Gênero	-0,174	-1,277	-0,159	-1,136	-0,122	-1,064
2 Respondente Certificado	-0,058	-0,424	-0,079	-0,555	-0,133	-1,139
3 Líder Certificado	-0,056	-0,399	-0,055	-0,380	0,065	0,538
4 Cargo Líder	-0,058	-0,462	-0,064	-0,453	-0,111	-0,953
5 Cargo Respondente	0,132	0,989	0,136	0,947	0,053	0,441
6 Tempo de Experiência	0,068	0,46	0,115	0,704	0,157	1,166
7 Tipo de Empresa			-0,016	-0,119	-0,042	-0,378
8 Setor da Empresa			0,173	1,250	0,239	2,096*
9 Porte da Empresa			0,050	0,348	0,101	0,851
10 Liderança Transformacional					0,571	5,313***
R²		0,098		0,123		0,421
ΔR^2		0,098		0,025		0,297
F		1,069		0,874		3,992***
ΔF		0,391		0,661		0

Variável Dependente: Patrocínio

Nota: N = 67 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Fonte: Própria

Em seguida, a Tabela 5 apresenta os resultados relativos à variável dependente Foco no Longo Prazo, onde o Modelo 3 apresentou valor significativo no coeficiente de determinação ($R^2 = 0,496$; $F = 5,423$; $p < 0,001$) e também para os coeficientes de regressão do Cargo do Respondente ($\beta = -0,364$; $t = -3,272$; $p < 0,01$), Setor da Empresa ($\beta = 0,288$; $t = 2,704$; $p < 0,01$) e Liderança Transformacional ($\beta = 0,515$; $t = 5,145$; $p < 0,001$), demonstrando que esta tende a estar fortemente associada ao Foco no Longo Prazo, que também está associado ao Setor da Empresa e ao Cargo do Respondente nesta amostra, o que parece intuitivo na área de Gerenciamento de projetos, no que tange ao Planejamento, tema que está fortemente ligado à cultura de longo prazo, conforme já mencionado. Isso é corroborado pelo valor significativo do coeficiente de determinação ($R^2 = 0,254$; $F = 2,120$; $p < 0,01$) e também para os coeficientes de regressão das variáveis Cargo do Respondente ($\beta = -0,288$; $t = -2,167$; $p < 0,05$), observados no Modelo 2.

Tabela 5: Regressão Hierárquica para Foco no Longo Prazo

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Características do Participante		Características da Empresa		Liderança Transformacional	
	β	t	β	t	β	t
1 Gênero	-0,183	-1,383	-0,184	-1,430	-0,151	-1,413
2 Respondente Certificado	-0,093	-0,702	-0,153	-1,170	-0,202	-1,856
3 Líder Certificado	-0,203	-1,483	-0,187	-1,405	-0,079	-0,703
4 Cargo Líder	0,054	0,444	-0,067	-0,515	-0,109	-1,010
5 Cargo Respondente	-0,200	-1,554	-0,288	-2,167*	-0,364	-3,272**
6 Tempo de Experiência	0,095	0,663	0,238	1,579	0,276	2,201
7 Tipo de Empresa			-0,005	-0,041	-0,029	-0,276
8 Setor da Empresa			0,228	1,785	0,288	2,704**
9 Porte da Empresa			-0,24	-1,813	-0,194	-1,765
10 Liderança Transformacional					0,515	5,145***
R²		0,156		0,254		0,496
ΔR^2		0,156		0,098		0,242
F		1,814		2,120**		5,423***
ΔF		0,112		0,072		0

Variável Dependente: Foco no Longo Prazo

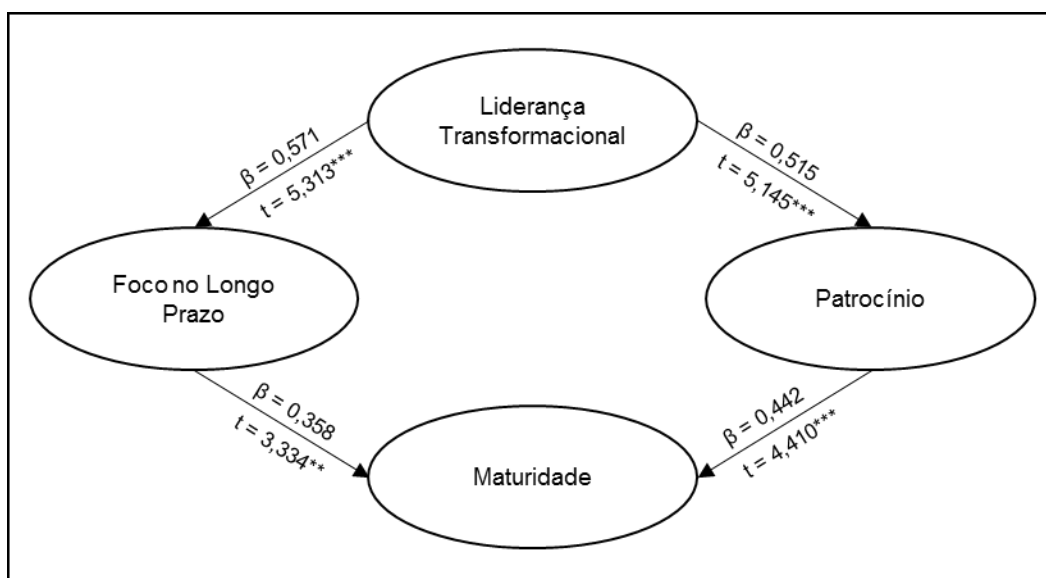
Nota: N = 67 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Fonte: Própria

Por fim, a Maturidade foi inserida como variável dependente juntamente com os fatores mediadores Patrocínio e Foco no Longo Prazo, cujos resultados estão apresentados na Tabela 6 abaixo. Os Modelos 1 e 2 apresentaram valores significativos nos coeficientes de determinação ($R^2 = 0,245$; $F = 3,183$; $p < 0,01$) e ($R^2 = 0,260$; $F = 2,188$; $p < 0,05$), alavancados pelos coeficientes de regressão do Gênero ($\beta = -0,377$; $t = -3,015$; $p < 0,01$) e ($\beta = -0,382$; $t = -2,981$; $p < 0,01$), respectivamente, demonstrando uma tendência de influência do Gênero feminino do respondente na avaliação de Maturidade da Gestão de Projetos. Quando a Liderança Transformacional é introduzida, conforme demonstrado no Modelo 3, o coeficiente de determinação apresenta um valor mais significativo ($R^2 = 0,498$; $F = 5,458$; $p < 0,001$), tendo coeficientes de regressão de Gênero ($\beta = -0,350$; $t = -3,275$; $p < 0,01$) e Liderança Transformacional ($\beta = 0,510$; $t = 5,160$; $p < 0,001$), com bastante significância. Porém, ao inserir os Fatores Mediadores, esse efeito da liderança desaparece, passando a ter forte significância no coeficiente de determinação ($R^2 = 0,751$; $F = 13,349$; $p < 0,001$). Esses fatores apresentam valores significativos nos coeficientes de regressão, sendo o Foco no Longo Prazo

($\beta = 0,358$; $t = 3,334$; $p < 0,01$) e o Patrocínio ($\beta = 0,442$; $t = 4,410$; $p < 0,01$), porém mantendo-se o Gênero ($\beta = -0,241$; $t = -3,093$; $p < 0,01$) e surgindo as variáveis Cargo do Respondente ($\beta = 0,195$; $t = 2,173$; $p < 0,05$) e Tempo de Experiência ($\beta = -0,227$; $t = -2,425$; $p < 0,01$).

Na Figura 4 pode-se verificar o modelo testado com base nos achados da pesquisa, onde a Liderança Transformacional exerce influência no Foco no Longo Prazo e no Patrocínio, e estes exercendo influência na Maturidade na Gestão de Projetos.



Nota: N = 67 * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Figura 4: Modelo Liderança e Maturidade
Fonte: Própria

Tabela 6: Regressão Hierárquica Maturidade.

Variáveis	Modelo 1 Características do Participante		Modelo 2 Características da Empresa		Modelo 3 Liderança Transformacional		Modelo 4 Fatores Mediadores	
	β	t	β	t	β	t	β	t
1 Gênero	-0,377	-3,015**	-0,382	-2,981**	-0,350	-3,275**	-0,241	-3,093**
2 Respondente Certificado	-0,071	-0,565	-0,073	-0,559	-0,121	-1,116	0,010	0,122
3 Líder Certificado	-0,208	-1,602	-0,195	-1,468	-0,088	-0,781	-0,088	-1,080
4 Cargo Líder	-0,147	-1,267	-0,124	-0,957	-0,166	-1,536	-0,078	-0,993
5 Cargo Respondente	0,137	1,120	0,163	1,232	0,088	0,794	0,195	2,173*
6 Tempo de Experiência	-0,081	-0,597	-0,096	-0,639	-0,059	-0,471	-0,227	-2,425*
7 Tipo de Empresa			-0,126	-1,013	-0,149	-1,442	-0,120	-1,621
8 Setor da Empresa			0,057	0,447	0,116	1,093	-0,093	-1,135
9 Porte da Empresa			0,021	0,157	0,066	0,601	0,091	1,096
1 Liderança Transformacional					0,510	5,106***	0,074	0,789
1 Foco no Longo Prazo							0,358	3,334**
2 Patrocínio em Projetos							0,442	4,410***
R2		0,245		0,260		0,498		0,751
ΔR^2		0,245		0,016		0,238		0,253
F		3,183**		2,188*		5,458***		13,349***
ΔF		0,009		0,757		0		0

Variável Dependente: Maturidade

Nota: N = 67 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Fonte: Própria

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste trabalho foi identificar se há influência da liderança transformacional na maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas, assim como se o foco no longo prazo e o patrocínio interferem nessa maturidade. Verificou-se que os líderes transformacionais favorecem um ambiente propício para o foco no longo prazo e o patrocínio, uma vez que os resultados apontaram que estes influenciam a maturidade. Ademais, quando esses fatores mediadores foram introduzidos na análise, não foram observados, na amostra obtida, efeitos diretos da liderança transformacional na maturidade do gerenciamento de projetos nas organizações. Ainda, verificou-se que algumas das características do participante e da empresa dos investigados apresentaram efeitos significativos nos constructos pesquisados, sendo que o gênero feminino apresentou uma tendência a avaliar negativamente a maturidade, bem como os que possuem menos tempo de experiência. Esses resultados e as relações encontradas no estudo representam contribuições significativas para a teoria de liderança em gerenciamento de projetos, trazendo algumas implicações, conforme a seguir.

5.1

Implicações Teóricas e Práticas

Este estudo buscou explorar o constructo de liderança transformacional, avaliando seus efeitos. No caso específico, avaliou-se o efeito da liderança transformacional em três outros constructos: foco no longo prazo, patrocínio e maturidade em gerenciamento de projetos. Até a presente data e nos mecanismos em que se buscou algum trabalho associado a esse perfil de liderança, no que tange a maturidade, não foram encontrados estudos empíricos relacionados. Assim como, é o primeiro estudo que pesquisa a influência do foco no longo prazo e do patrocínio na relação da liderança transformacional com maturidade na gestão de projetos.

A liderança é um tema recorrente nas organizações e no meio acadêmico, sendo de suma importância no alcance de resultados (NORTHHOUSE, 2013), e sua grande relevância na gestão de projetos já foi comprovada (TYSSEN *et al*, 2014), ao se destacar que o gerente de projetos precisa ser um líder para lidar com eficácia com a incerteza e dinamismo para entregar resultados. Mas Barber e Warn (2005) vão além ao detectar que o líder transformacional possui as características necessárias para se obter uma maior eficácia no gerenciamento de projetos.

O foco no longo prazo surge como uma necessidade ao contexto do gerenciamento de projetos, uma vez que o planejamento se refere a um grupo de processos que se traduzem em atividades inerentes ao trabalho do gerente de projetos na busca por entregar os resultados esperados. Ademais, não só através da gestão, mas também de um planejamento estratégico eficaz, é possível o alcance de valor ao negócio com sucesso (PMI, 2013).

No que tange ao patrocínio do executivo nos projetos, Rabechini Jr e Pessoa (2005) destacam que esse tema está incluído no fator organização, o qual é condicionante para a maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas, visão reforçada por De Araujo Silveira *et al* (2013), que consideram o patrocínio como pré-requisito para o sucesso de uma organização que deseja atingir a maturidade, estabelecendo, portanto, uma conexão entre os dois temas pesquisados. Além disso, o patrocínio está ligado exercício da liderança no contexto de gerenciamento de projetos (CRAWFORD *et al*, 2008).

Dessa forma, as organizações que desejam obter uma maior maturidade no gerenciamento de projetos, podem optar e desenvolver recursos com as características de um líder transformacional, através da utilização de métodos de recrutamento e seleção, identificação de potenciais líderes dentre os colaboradores da empresa, programas de treinamento, entre outras ferramentas de apoio. Estes líderes podem, então, surgir como alavancas para o desenvolvimento de uma cultura de longo prazo na organização, e patrocinar de forma mais efetiva aos projetos, apoiando, com isso, o amadurecimento das boas práticas de gerenciamento de projetos na empresa.

Em adição, o desenvolvimento de um maior foco no longo prazo, realizando o planejamento estratégico, que se traduzirá em objetivos a serem alcançados através da execução de projeto, bem como disseminando essa cultura

de planejar ações a serem realizadas e, conseqüentemente, fortalecendo o planejamento para a entrega dos projetos, tenderá a facilitar o alcance da maturidade no seu gerenciamento. Ainda, planejar ações de fortalecimento do patrocínio de projetos realizadas juntos aos executivos da empresa, tende a permitir um maior alcance de resultados de sucesso e o, atingimento de um nível superior de maturidade na gestão dos projetos da organização.

5.2

Limitações e Sugestões para futuras pesquisas

Conforme mencionado, o estudo foi baseado na utilização de questionários eletrônicos disponibilizados via *website*, através da divulgação em redes sociais e também por email em larga escala, na rede de relacionamentos do autor, bem como no encaminhamento da pesquisa por parte dos contatos.

Devido à forma de divulgação e coleta de dados utilizadas, bem como à restrição para alcançar a população-alvo da pesquisa, o tamanho da amostra final ficou com seu tamanho reduzido. Não obstante, o trabalho se baseou na percepção de um só indivíduo acerca dos aspectos organizacionais e do líder em questão. Sendo assim, se trata de uma pesquisa não longitudinal, sem analisar as relações de causa e efeito dos constructos pesquisados.

Ainda com relação ao questionário e à amostra encontrada, o mesmo foi produzido somente na língua portuguesa e direcionado à um público-alvo prioritariamente de residentes Brasil e atuando em empresas do mercado doméstico, embora não se tenha buscado identificar essas características na pesquisa, a fim de manter o anonimato absoluto dos respondentes. Não se pode, portanto, assumir que os resultados são verdadeiros dentro de outra cultura.

Embora tenham sido encontradas evidências da efetividade na avaliação da liderança existente nas empresas, a metodologia de avaliação de maturidade das empresas prevê a utilização do questionário como um todo, seja no modelo do Kerzner (2001) seja nos demais existentes no mercado, através de uma profunda análise das questões que envolvem o gerenciamento de projeto nas organizações. Entretanto, a opção pelo questionário parcial se deu devido a já ter sido testado em outros trabalhos de forma satisfatória.

Como o presente trabalho se refere a uma pesquisa quantitativa que representa uma realidade de um determinado período de tempo, propõe-se que a pesquisa seja realizada novamente em um outro momento, a fim de se identificar mudanças nos perfis dos líderes, bem como se sugere a realização da mesma para um público-alvo maior e de outras culturas, através da utilização de questionário em inglês, facilitando sua disseminação em outros países e aumentando o tamanho da amostra, na tentativa de identificar padrões diferenciados entre culturas.

Sugere-se também a ampliação das perguntas sobre maturidade, utilizando-se integralmente o modelo do Kerzner (2001) ou de outro autor, buscando-se melhor caracterizar e diferenciar a maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações. Contudo, o questionário teria um número maior de perguntas e levaria mais tempo para ser respondido, exigindo um prazo maior para a conclusão do trabalho e dificultando a obtenção da amostra.

Por fim, na busca de evidências do estilo de liderança transformacional do principal executivo dos projetos da organização e sua influência direta na maturidade nas boas práticas de gerenciamento, sugere-se a realização de uma pesquisa exploratória, a fim de obter maior profundidade nos resultados do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANANTATMULA, V.S. Project manager leadership role in improving project performance. **EMJ - Engineering Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 13-22, 2010.

BARBER, E.; WARN, J. Leadership in project management: from firefighter to firelihter. **Management Decision**, v. 43, n. 7/8, p. 1032-1039, 2005.

BLACK, K. Business Statistics: Contemporary Decision Making. **Wiley**, 7a Edição, 2011.

BRYDE, D. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 8, p. 800-809, 2008.

CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; BERNARDO, J. Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 4, p. 490-512, 2013.

COOKE-DAVIES, T. The Executive Sponsor--the Hinge Upon which Organisational Project Management Maturity Turns?. Scotland: **PMI**, 2005

CRAWFORD, L. et al. Situational sponsorship of projects and programs: An empirical review. Pennsylvania: **PMI**. 2008.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa, Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto, **Editora Artmed**, 2007

CRONBACH, J.L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16. n. 3, p. 297-334, set. 1951.

DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. (Ed.). The nature of leadership. **Sage**, 2011.

DE ARAUJO SILVEIRA, G.; SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 574-591, 2013.

DE CARVALHO, M.M. 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.

DE OLIVEIRA, M.A. et al. Applying Bayesian networks to performance forecast of innovation projects: A case study of transformational leadership influence in organizations oriented by projects. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 5, p. 5061-5070, 2012.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

HELM, J.; REMINGTON, K. Effective project sponsorship an evaluation of the role of the executive sponsor in complex infrastructure projects by senior project managers. **Project Management Journal**. 36, 3, 51-61, 2005.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. **Organization studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.

HOUSE, R.J. et al. (Ed.). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. **Sage publications**, 2004.

HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. Leadership is Everyone's Business. In R.L. Hughes, R. Ginnett, G. Curphy, Leadership – pp. 27-42. New York, NY: **McGraw Hill/Irwin**, 2005.

JULIO, L.R.; PISCOPO, M.R. Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 178-208, 2013.

KELLEY, R.E. In praise of followers. **Harvard Business Review**, 1988.

KERZNER, H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: **John Wiley & Sons**, 2001.

KISSI, J.; DAINTY, A.; TUULI, M. Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. **International Journal of Project Management**, v. 31 n. 4, p. 485-497, 2013.

KOTTER, J.P. What leaders really do? **Harvard Business Review**, Vol. 79 Issue 11, p.85-96, 2001.

LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 47, p. 45-50, 2004.

MALHOTRA, N.K.; KIM, S.S.; PATIL, A. Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. **Management Science**, v. 52, n. 12, p. 1865-1883, 2006.

MEREDITH, J.R.; MANTEL Jr, S.J. Project Management a managerial Approach, **John Wiley & Sons, Inc**, New York, 2000.

MORENO, V.; GIRÃO, M.; CAVAZOTTE, F. Influência dos comportamentos de patrocínio nos resultados percebidos dos projetos. 2012.

NORO, Greice. A maturidade em gerenciamento de projetos logísticos: o caso América Latina Logística. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado. **Universidade Federal de Santa Maria-Centro de Tecnologia-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, 2006.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership Theory and practice. Sixth Edition. **SAGE Publications, Inc.**, 2013.

O'BROCHTA, M. How To Accelerate Executive Support For Projects. Dublin: **PMI**, 2011.

OGC, Office of Government Commerce. Managing Successful Projects with PRINCE2: 2009 Edition. **The Stationery Office**, 2009.

PEARCE, C.L.; SIMS, H.P. Jr. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**. V.6, n.2, p. 172-197, 2002.

PETERSON, S.J. et al. CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. **Journal of Management**, 2009.

PMI, Project Management Institute. PMCDF (Project Manager Competency Development Framework) – Second Edition. **PMI**, 2007.

PMI, Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Second Edition. **PMI**, 2008.

PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos (Guia PMBoK®) – 5ª Edição. **PMI**, 2013.

PRADO, D. Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. Nova Lima: **INDG**, p. 25-118, 2004.

RABECHINI Jr., R.; PESSÔA, M.S. de P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em Gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 034-043, 2005.

REHMAN KHAN, S.U.; LONG, C.S.; JAVED IQBAL, S.M. Top management support, a potential moderator between project leadership and project success: A theoretical framework. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 8 n. 11, p. 1373-1376, 2014.

ROCHA NETO, C.F. da; JAMIL, G.L.; VASCONCELOS, M.C.R.L. de. Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009.

SILVA, R.R. da. Análise comparativa de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma contribuição ao estudo da maturidade organizacional em setores de engenharia. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, 2011.

TEAM, CMMI Product. Capability Maturity Model® Integration (CMMI SM), Version 1.1. CMMI for Systems Engineering, Software Engineering, Integrated Product and Process Development, and Supplier Sourcing (**CMMI-SE/SW/IPPD/SS, V1. 1**), 2002.

TYSSEN, A.K.; WALD, A.; SPIETH, P. The challenge of transactional and transformational leadership in projects. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 3, p. 365-375, 2014.

VARELLA, L.; MOURA, G.; ANICETO, C. Aprimorando Competências de Gerente de Projetos - Vol. 1: O Sucesso no Desempenho Gerencial. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2010.

YANG, L-R.; HUANG, C.-F.; WU, K.-S. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 3, p. 258-267, 2011.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário dos Subordinados

Liderança e Maturidade em Gerenciamento de projetos

Prezados (as),

Este questionário faz parte da pesquisa acadêmica relativa ao projeto de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração, de José P. Rodrigues Júnior, sob a orientação da Profa. Dra. Flávia Cavazotte. O estudo tem como objetivo investigar a influência da liderança na maturidade em Gerenciamento de projetos nas empresas.

Para atender este objetivo, apresentamos questões destinadas a profissionais e membros de equipes de projetos. Os dados informados serão utilizados para fins de pesquisa e o anonimato dos entrevistados será preservado em todo e qualquer documento divulgado em foros acadêmicos ou profissionais.

O questionário tem duração de menos de 10 minutos e você poderá retornar às perguntas anteriores clicando no botão Página Anterior; na parte inferior da página.

Em caso de dúvidas ou problemas, por favor, entre em contato pelo e-mail jr@gespro.com.br

Desde já agradecemos pelo seu tempo e confiança.

José P. Rodrigues Júnior
Profa. Dra. Flávia Cavazotte

2 Antes de iniciar a pesquisa, responda a pergunta abaixo: Considerando a empresa atual, você esteve ou está atuando como Gerente de Projetos ou membro de equipes de projetos?

☐ Sim (1)

☐ Não (2)

☐ Se Não É Selecionado, Em seguida, passe para Fim da pesquisa

3 Leia atentamente e indique o grau em que concorda ou discorda de cada afirmação relacionada com o principal executivo dos projetos da empresa ou departamento (o líder na posição de CPO - Chief Project Officer, Diretor de Projetos ou principal gestor da área) e o estilo de liderança por ele utilizado.

4 O líder não tem medo de resistir ao sistema, se ele achar que é necessário.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

5 O líder é uma pessoa não convencional que radicaliza quando necessário.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

6 O líder não tem medo de romper com o modelo para encontrar maneiras diferentes para fazer as coisas.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

7 O líder luta por propósitos ou ideais elevados.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

8 O líder tem uma forte dedicação pessoal por propósitos ou ideais elevados.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

9 O comportamento do líder é orientado por propósitos ou ideais elevados.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

10 O líder forma uma visão clara do que somos e o que fazemos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

11 O líder forma uma visão clara de onde queremos chegar.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

12 Por causa do líder eu tenho uma clara visão do propósito de nossa equipe.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

13 O líder demonstra entusiasmo pelos esforços dos indivíduos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

14 O líder aborda um novo projeto ou tarefa com entusiasmo.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

15 O líder enfatiza a importância de nossa equipe para o crescimento da organização.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

16 O líder enfatiza o valor do questionamento no trabalho.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

17 O líder me encoraja a repensar ideias as quais eu jamais questioneei.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

18 O líder questiona a maneira tradicional de fazer as coisas.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

19 O líder olha para os problemas por muitos ângulos diferentes.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

20 O líder busca meios alternativos para a solução de problemas.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

21 O líder espera que o desempenho de todos esteja de acordo com o máximo.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

22 O líder me encoraja a ir além e acima do que é esperado de alguém.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

23 O líder espera que todos deem 100% de si o tempo todo.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Nem concordar nem discordar (3)
- ☐ Concordar (4)
- ☐ Concordar totalmente (5)

24 Leia atentamente cada afirmação e indique o grau em que concorda ou discorda com relação ao nível de maturidade da organização nas práticas de gerenciamento de projetos.

25 A gestão de projetos é entendida como necessária, inclusive pela gerência sênior.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

26 Existe um sistema que gerencia tanto o custo quanto o cronograma de atividades, informando variações em relação ao planejado.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

27 A empresa, em todos os níveis de chefia, reconhece as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

28 A empresa possui uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos considerando as várias fases do ciclo de vida de um empreendimento.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

29 A alta gerência da empresa apoia fortemente o gerenciamento de projetos através de palestras, memorandos e, inclusive, pela presença ocasional em reuniões.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

30 A empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando os melhores padrões de qualidade; o objetivo é atingir o melhor em termos de planejamento.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

31 As chefias de área apoiam fortemente os processos internos relacionados ao gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

32 A empresa, em todos os níveis de chefia e gerência, faz o possível para minimizar as mudanças de escopo nos projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

33 Os gerentes de área estão comprometidos não apenas com a gestão de projetos mas também com o cumprimento de prazos estabelecidos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

34 Os executivos da empresa possuem um bom conhecimento dos princípios do gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

35 A empresa possui um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle dos projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

36 Os gerentes receberam treinamento em gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

37 Os executivos da empresa compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis nos projetos em geral.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

38 Os executivos da empresa reconhecem ou identificam as aplicações do gerenciamento de projetos nos vários segmentos da empresa.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

39 A empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custos e cronogramas tanto para o gerenciamento de projetos quanto para os Relatórios de Status.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

40 A empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que 1 ou 2 cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações dos profissionais envolvidos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

41 Os executivos da empresa reconhecem o que precisa ser feito objetivando alcançar um alto grau de maturidade no gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

42 A empresa considera e trata o gerenciamento de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

43 Os gerentes estão dispostos a liberar seus empregados para treinamento em gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

44 Os executivos da empresa têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade no gerenciamento de projetos.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

45 Selecione nas perguntas abaixo as informações referentes à empresa na qual trabalha atualmente

46 Há quanto tempo trabalha na empresa (em anos)?

47 Qual o tipo de empresa?

- ☐ Pública (1)
- ☐ Privada (2)
- ☐ Organização não Governamental (3)

48 Qual o tamanho da empresa?

- ☐ 0 a 10 funcionários (1)
- ☐ 11 a 50 funcionários (2)
- ☐ 51 a 100 funcionários (3)
- ☐ 101 a 500 funcionários (4)
- ☐ Mais de 501 funcionários (5)

49 Qual o setor da empresa?

- ☐ Indústria (1)
- ☐ Comércio (2)
- ☐ Serviços (3)

50 Qual o segmento da empresa?

- ☐ Agropecuária (1)
- ☐ Aeroespacial e defesa (2)
- ☐ Recursos Humanos (3)
- ☐ Telecomunicações (4)
- ☐ Tecnologia da Informação (5)
- ☐ Alimentação (6)
- ☐ Bancário (7)
- ☐ Construção Civil (8)
- ☐ Consultoria (9)
- ☐ Educação (10)
- ☐ Publicitário (11)
- ☐ Entretenimento (12)
- ☐ Extração Mineral (13)
- ☐ Siderúrgico (14)
- ☐ Automotivo (15)
- ☐ Energia Elétrica (16)
- ☐ Manufatura (17)
- ☐ Óleo, Gás e Petroquímico (18)
- ☐ Logístico (19)
- ☐ Seguros, Saúde e Previdência (20)
- ☐ Financeiro (21)
- ☐ Turismo (22)
- ☐ Farmacêutico (23)
- ☐ Outros (24)

51 Leia atentamente cada afirmação e indique o nível na escala relacionado ao desempenho do patrocínio que tipicamente os projetos de sua área recebem de outras e de superiores dentro da empresa.

52 O patrocinador cria um espírito de parceria com o gerente e a equipe do projeto.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

53 O patrocinador promove o projeto e seus benefícios junto aos pares.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

54 O patrocinador promove o projeto e seus benefícios junto a seus superiores e/ou patrocinador executivo.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

55 O patrocinador promove o projeto e seus benefícios junto aos demais stakeholders.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

56 O patrocinador torna disponíveis os recursos humanos e financeiros, nas datas previstas ou quando necessário.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

57 O patrocinador aloca ao projeto, de forma tempestiva, as pessoas que possuem o conhecimento e habilidades adequados.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

58 O patrocinador provê oportunamente à equipe do projeto o treinamento necessário e as ferramentas adequadas.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

59 O patrocinador fornece regularmente o suporte adequado ao gerente do projeto.

- ☐ Péssimo (1)
- ☐ Fraco (2)
- ☐ Razoável (3)
- ☐ Bom (4)
- ☐ Ótimo (5)

60 Leia atentamente os itens a seguir e indique o grau em que concorda ou discorda sobre como as coisas são na sua empresa.

61 Nesta organização a norma é planejar o futuro ao invés de aceitar o status quo.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

62 Nesta organização as pessoas se preocupam com o presente ao invés de planejar o futuro.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

63 Nesta organização, o caminho para ser bem sucedido é planejar com antecipação ao invés de esperar que as coisas aconteçam.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

64 Nesta organização, as pessoas se preocupam com os problemas do dia-a-dia ao invés de planejar o futuro.

- ☐ Discordar totalmente (1)
- ☐ Discordar (2)
- ☐ Discordar em parte (3)
- ☐ Nem concordar nem discordar (4)
- ☐ Concordar em parte (5)
- ☐ Concordar (6)
- ☐ Concordar totalmente (7)

65 Selecione ou digite nas perguntas abaixo as informações referentes à você e ao líder em questão.

66 Qual a sua idade (em anos)?

67 Qual seu gênero?

- ☐ Masculino (1)
- ☐ Feminino (2)

68 Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino médio (1)
- ☐ Graduação (2)
- ☐ Especialização (3)
- ☐ Mestrado ou mestrando (4)
- ☐ Doutorado ou doutorando (5)

69 Qual seu tempo de experiência em projetos (em anos)?

70 Qual seu cargo atual?

- ☐ Assistente de Projetos (1)
- ☐ Analista de Projetos Junior (2)
- ☐ Analista de Projetos Pleno (3)
- ☐ Analista de Projetos Senior (4)
- ☐ Coordenador de Projetos (5)
- ☐ Gerente de Projetos (6)
- ☐ Diretor de Projetos (7)
- ☐ Membro Funcional (8)
- ☐ Clicar para escrever Escolha 9 (9)
- ☐ Outros (10)

71 Você possui Certificação em Gestão de Projetos?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Se Você possui Certificação em Gestão de Projetos? Sim É Selecionado

72 Qual sua certificação?

- ☐ PMP (1)
- ☐ IPMA (2)
- ☐ Prince2 (3)
- ☐ Agile (4)
- ☐ Outras (5)

73 Qual o cargo ocupado pelo líder?

- ☐ CPO - Chief Project Officer ou Diretor de Projetos (1)
- ☐ Gerente de Projetos (2)
- ☐ Coordenador de Projetos (3)
- ☐ Presidente (4)
- ☐ Diretor Funcional (5)
- ☐ Gerente Funcional (6)
- ☐ Outros (7)

74 O líder possui Certificação em Gestão de Projetos?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Se O líder possui Certificação em Gestão de Projetos? Sim É Selecionado

75 Qual a certificação do líder?

- ☐ PMP (1)
- ☐ IPMA (2)
- ☐ Prince2 (3)
- ☐ Agile (4)
- ☐ Outras (5)