

CARLOS FERREIRA DA ROCHA NETO

**Influências culturais na adoção de Gestão de Projetos:  
um estudo qualitativo em empresas de consultoria e  
desenvolvimento em TI**

Belo Horizonte - MG  
UNIVERSIDADE FUMEC  
2008

CARLOS FERREIRA DA ROCHA NETO

**Influências culturais na adoção de Gestão de Projetos:  
um estudo qualitativo em empresas de consultoria e  
desenvolvimento em TI**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. George Leal Jamil.

Belo Horizonte - MG  
UNIVERSIDADE FUMEC  
2008

### Ficha Catalográfica

R672i  
2008

Rocha Neto, Carlos Ferreira da  
Influências culturais na adoção de gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI / Carlos Ferreira da Rocha Neto ; Orientador, George Leal Jamil -- 2008.

133 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração de projetos – Estudo de casos. 2. Cultura Organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Jamil, George Leal. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.001.1

Dissertação intitulada: *"Influências Culturais na Adoção de Gestão de Projetos: Um Estudo Qualitativo em Empresas de Consultoria e Desenvolvimento em TI"*, de autoria do mestrando *Carlos Ferreira da Rocha Neto*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Prof. Dr. George Leal Jamil - Universidade FUMEC  
(Orientador)



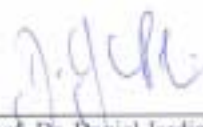
---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC



---

Prof. Dr. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - Faculdade de Pedro Leopoldo



---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 11 de setembro de 2008.

## AGRADECIMENTOS

À minha companheira, Maria Esther, pela paciência, nos momentos em que me faltou tranquilidade diante das dificuldades encontradas nesta empreitada; pelo apoio, nas digitações e situações em que suas atitudes me ajudaram a ultrapassar barreiras; pela compreensão e pelos muitos dias em que abriu mão do lazer para estar ao meu lado neste projeto de recuperação de um sonho.

Aos meus filhos, Ana, Raoni e Tainá, por me forçarem a sempre buscar me atualizar, não só para acompanhá-los em seus afazeres acadêmicos, mas também nas descobertas da vida.

Aos meus pais, Carlos e Eudith, pela formação, educação e apoio que sempre me deram.

Aos meus mestres, principalmente do curso de Mestrado da FACE - FUMEC, e em especial ao meu orientador, pelos ensinamentos, recomendações, conselhos e apoio no desenvolvimento de uma postura crítica que possibilitou a elaboração e conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, pelas frutíferas e esclarecedoras discussões que tanto contribuíram para meus conhecimentos, e tanto me ajudaram na consecução deste meu objetivo.

Às empresas e pessoas que abriram as portas para esta pesquisa, pelas contribuições fundamentais dadas nos intervalos possíveis do dia-a-dia tão ocupado e atribulado.

A todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a idéia e elaboração deste trabalho.

À vida, por poder realizar este projeto.

“A vida não dá nem empresta; não se comove nem se apieda...  
Tudo o que ela faz é retribuir e transferir tudo aquilo que nós lhe  
oferecemos.”

Albert Einstein

## RESUMO

Não se conseguem suficientes subsídios para elevar a Gestão de Projetos a patamares inéditos. Porém, ao analisá-la sob o ponto de vista de novas conjugações que englobam técnicas já conhecidas, com um enfoque genérico para gerir projetos, encontra-se sua maior contribuição para as organizações. Na medida em que apresenta alternativas coerentes que tratam da criação de uma inovação em todas as suas etapas, desde seu planejamento até seu encerramento, sob os aspectos mais importantes para sua consecução bem sucedida, a Gestão de Projetos trabalha as principais áreas de conhecimento necessárias à construção de um produto ou serviço, segundo suas especificações de qualidade, prazo e custo. Assim, listar estas principais áreas de conhecimento, ditas competências, conceituá-las e analisá-las através de seu detalhamento em atividades e em técnicas que possam auxiliá-las, torna-se uma forma de gestão mais facilmente compreensível e, por isto mesmo, aplicável. Além disto, ao considerar o planejamento estratégico, no dinâmico mundo atual, para cada momento e organização, como um processo inovador e, principalmente, gerador de inovações, atribui-se destaque a projetos e suas formas de gerenciamento. Porém, a questão que se revela é: como tornar estes enfoques gerenciais genericamente aplicáveis em todos os tipos, formas ou origens de organizações? Este trabalho apresenta, através de um estudo de caso múltiplo, uma análise da influência cultural na adoção da Gestão de Projetos em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI, averiguando o formato desta metodologia gerencial presente nas organizações pesquisadas. Por meio de entrevistas semi-estruturadas verifica que a cultura organizacional, quer sob o ponto de vista da alta administração, quer no domínio dos vários grupos que se formam nas organizações, estabelece limites e adequações necessárias à adoção real da Gestão de Projetos, para que possa efetivamente contribuir para competitividade organizacional. De outra forma, pode se tornar apenas uma realidade de fachada que se transformará certamente em um problema e não uma solução para organização. Como um estudo qualitativo, não busca determinar relações causais estatisticamente comprovadas, mas aprofundar na discussão sobre a necessidade de considerar aspectos sociais e humanos das organizações, como seus diferenciais competitivos humanos, culturais e técnicos, em todas as implementações gerenciais. Discute-se, indiretamente em outras palavras, sobre a validade de formas prescritas, genéricas e determinantes neste contexto.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Influência Cultural.

## ABSTRACT

It is not possible to raise sufficient subsidies for the Project Management to unprecedented levels, but when it is analyzed from the point of view of new combinations that include already known techniques, with a generic approach to manage projects, its biggest contribution to the organizations is found. To the extent that consistent alternatives, which deal with the creation of an innovation in all its stages, are presented, from its planning until its end under the most important aspects to its successful achievement, the Project Management works the main areas of knowledge that are necessary for the construction of a product or service, according to their specifications, quality, time and cost. Thus, to list these major areas of knowledge, to define their concept and to examine them by detailing them into activities and into techniques that can help them, it becomes a way of management more easily understandable and, therefore, applicable. Furthermore, when considering the strategic planning in the dynamic present world as an innovative process, at each time and in each organization, and, especially, as a generator of innovations, the projects and their ways of management are highlighted. However, the question that is raised is: how to make these management approaches generally applicable in all types, forms or origins of organizations? This paper presents, through a multiple case study, an analysis of the cultural influence, in the adoption of the Management Project in consulting and IT development companies, checking the format of this management methodology that is present in the surveyed organizations. Through the semi-structured interviews, it is possible to note that the organizational culture, from the point of view of senior management or in the domain of several groups that are formed within organizations, sets limits and adjustments which are necessary for the adoption of Project Management that effectively contribute to organizational competitiveness. Otherwise, it could turn into a false reality that becomes a problem and certainly not a solution to the organizations. As a qualitative study, it does not intend to determine causal relationship statistically proven, but it intends to go deeper in the discussion about the need of considering social and human organizational ways, as its human, cultural and technical competitive differentials, in all managerial implementations. In other words, this study also discusses, indirectly, how reasonable the prescribed, generic and determinant ways are in this context.

**Keywords:** Project management. Strategic planning. Cultural influence.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inter-relacionamento das fases em um projeto .....	59
Figura 2 - O ciclo de vida de um projeto dividido em fases características .....	60
Figura 3 - Macro-processos no desenvolvimento de um projeto.....	61
Figura 4 - Uma proposta para implementar gerenciamento de projetos: Plataforma.....	67
Figura 5 - Representação gráfica da pesquisa .....	86
Figura 6 - Organograma da Empresa A.....	87

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre as características das atividades em curso e as dos projetos..	
.....	55
QUADRO 2 - A estrutura organizacional e sua influência em projetos. ....	65
QUADRO 3 - Dimensões organizacionais relevantes na gestão de projetos.....	129
QUADRO 4 - Dimensões culturais para análise das variações dos padrões culturais.....	130

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>12</b>
1.1 Contexto e Questão de Pesquisa .....	12
1.2 Justificativa .....	16
1.3 Objetivo geral e objetivos específicos.....	19
1.4 Estrutura do trabalho .....	20
<b>2 Referencial Teórico.....</b>	<b>22</b>
2.1 Cultura e Cultura Organizacional.....	22
2.1.1 Conceituação .....	22
2.1.2 Influências da cultura organizacional .....	24
2.1.3 Dimensões culturais sociais .....	27
2.1.4 Dimensões culturais organizacionais .....	30
2.1.5 Homogeneização e mudança culturais .....	36
2.2 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gerência Estratégica.....	39
2.2.1 Importância e desenvolvimento histórico .....	39
2.2.2 Estratégias organizacionais .....	42
2.2.3 Estratégias e projetos .....	47
2.3 Gestão de Projetos .....	50
2.3.1 Importância .....	50
2.3.2 Definição e características dos Projetos .....	53
2.3.3 Projetos e seus ciclos de vida .....	57
2.3.4 Gerenciamento de projetos.....	61
2.3.5 A visão sobre gerenciamento de projetos do PMI® e de alguns autores certificados .....	67
2.3.6 A visão sobre gerenciamento de projetos do RBC.....	74
2.3.7 Outros aspectos da gestão de projetos.....	76
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>79</b>
3.1 O Estudo de Caso .....	79
3.2 Entrevistas e análise de conteúdo.....	83
3.3 A pesquisa.....	85
<b>4 Exposição dos resultados da pesquisa .....</b>	<b>87</b>
4.1 Empresa A.....	87
4.1.1 História .....	87
4.1.2 Gestão de Projetos.....	89
4.1.3 Dimensões organizacionais .....	92
4.1.4 Dimensões culturais .....	93
4.1.5 Resultados da Empresa A.....	95
4.2 Empresa B.....	96
4.2.1 História .....	96

4.2.2 Gestão de Projetos.....	97
4.2.3 Dimensões organizacionais .....	99
4.2.4 Dimensões culturais .....	100
4.2.5 Resultados da Empresa B.....	102
<b>4.3 Empresa C.....</b>	<b>103</b>
4.3.1 História .....	103
4.3.2 Gestão de Projetos.....	103
4.3.3 Dimensões organizacionais .....	105
4.3.4 Dimensões culturais .....	106
4.3.5 Resultados da Empresa C .....	107
<b>5 Conclusão.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – QUADROS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS..</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### *1.1 CONTEXTO E QUESTÃO DE PESQUISA*

O ambiente organizacional atual, como abordado em inúmeros trabalhos acadêmicos e práticos, se apresenta cada vez mais distante da realidade pós II Guerra Mundial. Mudanças cada vez mais profundas e rápidas nos contextos, relações de competitividade mais acirradas entre as empresas, necessidades de contenção de custos, melhoria da qualidade e encurtamento dos prazos definem alguns aspectos fundamentais a serem considerados pelas organizações. O consumidor fica mais exigente e consciente, criam-se produtos substitutos a todo o momento, a tecnologia se desenvolve e se torna mais sofisticada, as mudanças tornam-se cada vez mais velozes diante da criatividade e capacidade do ser humano.

Para Montgomery e Porter (1998), as empresas de todo mundo enfrentam uma competição crescente, nacional e internacionalmente, na medida em que as barreiras ao comércio internacional caem e os governos reduzem sua interferência no mercado. Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há necessidade de uma análise mais sofisticada e de maior rapidez para transformar o planejamento em ação.

Conforme assevera Rodrigues (1999), diante do desenvolvimento tecnológico dos países desenvolvidos e a aceleração da globalização na década de 1990, os países em desenvolvimento vislumbraram a necessidade de inserção neste mundo, sob pena de não conseguirem participar desse movimento.

Para Freitas (2000), a consolidação do capitalismo e o fortalecimento da globalização têm proporcionado condições favoráveis para a ampliação e crescimento das organizações, as quais têm assumido um lugar cada vez mais central no cenário econômico, social e político da sociedade.

Segundo Seixas, Grave e Gimenez (2006), é fato que, no mundo atual, com todas as suas rápidas e constantes transformações, as organizações devem cada vez mais inovar, no sentido de não só satisfazer o mercado como até de surpreendê-lo.

Torna-se fundamental, portanto, a adoção de metodologias, que sistematizem a análise da organização em relação aos contextos externo e interno, possibilitando a adoção de caminhos que aumentem sua probabilidade de sucesso. Sistematizar não significa imobilizar a organização e nem torná-la cega diante de novas mudanças, mas dar-lhe um referencial de conduta que aponte para objetivos a serem perseguidos por todos os seus membros. Assim, pode-se pensar no planejamento estratégico, em todos os níveis da organização, como um conjunto de ferramentas gerenciais que a auxiliam em suas análises e, a partir daí, definem metas e objetivos viáveis, assim como políticas e procedimentos capazes de implementar, acompanhar e modificar os passos para se alcançar as metas e os objetivos traçados.

Para estudiosos da estratégia organizacional, entre eles Ohmae (1985) e Porter (1989), é fundamental concentrar os recursos organizacionais (dinheiro, pessoal, tempo e informação) nos fatores básicos que se mostram decisivos para o triunfo de uma empresa ou área. Distribuir recursos, conforme os *benchmarks*<sup>1</sup>, simplesmente não traz nenhuma vantagem palpável. Se uma organização ou área de uma empresa souber quais são os fatores chave para seu êxito e aplicar neles o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva.

Desta forma, o planejamento estratégico adquire um foco de inovação em sua elaboração e posterior implementação das metas definidas. Isto remete a projetos, considerados como empreendimentos não repetitivos, com objetivos explícitos e parâmetros pré-determinados de prazo, custo, recurso e qualidade. Conforme descrito no PMBOK®, publicação do *Project Management Institute – PMI* (2004), ao se falar em projetos deve-se necessariamente considerar uma gestão especificamente voltada para estes empreendimentos organizacionais, a Gestão ou Gerenciamento de Projetos.

Vargas (2005) afirma que, para atender a demandas de maneira eficaz e efetiva, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gestão focado em prioridades e objetivos e, por esta razão, o gerenciamento de projetos tem crescido, mundialmente, de maneira tão acentuada nos últimos anos.

Assim, as metodologias de Gerenciamento de Projetos vêm ganhando cada vez mais espaço. Talvez por apresentarem novas conjugações que englobam técnicas já conhecidas, são

---

<sup>1</sup> *Benchmarks*, ou seja, aqueles que mais se destacaram. (Cf. PRADO; ARCHIBALD, 2006, p. 21).

muitas vezes criticadas quanto à forma ou ao conteúdo, ou confundidas com modelos tradicionais de gestão. Em desenvolvimento de *software*, por exemplo, a corrente de métodos ágeis afirma que, muitas vezes, pelo excesso de formalidade nos modelos de processo propostos nos últimos 30 anos (FOWLER, 2003; LARMAN, 2004), não se consegue entregar *softwares* nos prazos e custos fixados. Porém, é fato que principalmente em áreas onde cada produto possui um alto grau de inovação, elas se apresentam como poderosos instrumentos que auxiliam na consecução de projetos, usando pessoas e processos, dentro de parâmetros de especificação, custo e prazo.

Nos dizeres de Keeling:

[...] Projetos têm sido realizados desde a aurora dos tempos, mas nos últimos anos a gestão de projetos tem evoluído, alcançando novos patamares de sofisticação e popularidade. A maioria dos projetos das civilizações antigas era relacionada a poder, religião ou construção de grandes monumentos. [...] Com o passar dos anos, custo e prazo assumiram importância cada vez maior (KEELING, 2002, p. 3).

Dentro desta perspectiva, o presente trabalho busca estabelecer a Gestão de Projetos, dentro da visão da ciência da administração, enquanto um método capaz de auxiliar na consecução do planejamento estratégico e na implementação de suas diretrizes.

Ampliando a visão sobre planejamento estratégico, principalmente em sua aplicação e implementação através da gerência estratégica, admitir que ele deve ser específico para cada realidade organizacional é admitir a necessidade de mudanças conforme dimensões intrínsecas e contextuais da organização, como a cultura organizacional e a de seus colaboradores.

Conforme Goold & Campbell (1987), em um estudo feito na Inglaterra com dezesseis grandes empresas de vários segmentos, identificaram-se três estilos bem-sucedidos de condução estratégica: “planejamento estratégico”, “controle financeiro” e “controle estratégico”. O segredo da escolha, segundo os mesmos autores, está em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, a partir daí, ficar atento em relação aos pontos fracos que certamente surgirão. Para eles,

O sapato que serve no pé de uma pessoa aperta o de outra; não existe uma receita de vida que sirva para todos os casos, observou Carl Jung em *Modern Man in Search of a Soul*. Quando escreveu isto, Jung certamente não estava pensando em gerência estratégica, mas bem que poderia (GOOLD; CAMPBELL, 1987, p. 349).

Para Gaj (1990), a cultura representa um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios que afeta os comportamentos dos indivíduos e grupos na organização. Nesse sentido, verifica-se um forte vínculo entre a cultura e as estratégias organizacionais.

O trabalho ora em curso então, com ênfase na Gestão de Projetos e Cultura, apresenta uma conexão entre os construtos: Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e Cultura. Planejamento Estratégico é uma forma de condução da organização para obtenção de vantagens competitivas, em um mundo extremamente dinâmico, por meio de, entre outras formas, da inovação. Gestão de projetos, como uma importante ferramenta no gerenciamento da criação de inovações, pode ser usada na elaboração do Planejamento Estratégico e, principalmente, na execução de suas diretrizes. E a Cultura, organizacional e local, é uma dimensão com forte influência nos processos organizacionais, no Planejamento Estratégico e, assim, em suas ferramentas e formas de implementação, dentre elas a Gestão de Projetos.

A pesquisa foi realizada em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI por trabalharem diretamente com projetos e terem na gestão de projetos uma forma de melhoria e reconhecimento mercadológico da organização: capacidade, qualidade, custo e prazo em seus processos e serviços.

Para Prado e Archibald, em referência a projetos de TI:

Seguramente, esta é uma das categorias de projetos mais ativas em todo o mundo, tanto por afetar diretamente o dia-a-dia das organizações, como por envolver enormes quantias de dinheiro e também pelo total de pessoas envolvidas (PRADO; ARCHIBALD, 2007, p. ii).

Vários autores têm discutido diversos problemas relacionados ao desenvolvimento de *softwares* como consequência da omissão ou do uso inadequado de metodologias e técnicas



(MEREDITH; MANTEL JR., 2000). Para Hartman (1998), a compatibilidade com os requisitos, a programação e o orçamento são origens freqüentes de conflitos em projetos neste segmento. Afirmar ainda que a literatura na área atribui, repetidamente, as incongruências nas entregas de muitos projetos, e em especial dos *softwares*, às questões relacionadas com dimensões de gestão, organizacionais, humanas e culturais, e não técnicas.

Então, a questão de pesquisa que surge é: *como as dimensões culturais, e em menor foco outras dimensões organizacionais, influenciam a adoção da Gestão de Projetos em organizações de consultoria e desenvolvimento em TI?*

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão de projetos, tal como está sistematizada, com seu foco mais prático e comercial, mereceu até hoje poucos estudos científicos na área de administração. Como exemplo, durante a elaboração do presente trabalho, pesquisas foram realizadas às publicações do Encontro Nacional de Profissional de Administração (ENANPAD) de 2004, 2005, 2006 e 2007, e pouco se achou sobre o tema. Até 2004, os trabalhos versaram mais sobre variáveis específicas como riscos (LEOPOLDINO; BORENSTEIN; SANTOS, 2004), sem focalizar o gerenciamento de projetos em seu todo. Em 2005, não se encontrou nada sobre o tema. Em 2006, Popadiuk e Santos desenvolveram um trabalho sobre a adoção da gestão de projetos como processo de inovação, fazendo uma comparação entre a pré e pós-adoção desta metodologia em usuários e potenciais adotantes (POPADIUK; SANTOS, 2006). Finalmente, em 2007, foram encontrados quatro trabalhos: influências do uso de tecnologia da informação e do desempenho empresarial no gerenciamento de projetos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2007); implantação de gestão de projetos em órgãos públicos, com ênfase na gestão pública (CINTRA; VIEIRA, 2007); um estudo sobre o processo de transformação do escritório de projetos em uma área virtual (GUIMARÃES; SCHEIBLE, 2007); e uma pesquisa sobre o grau de importância dos diversos processos do gerenciamento de projetos em empresas de software originadas de incubadoras (WESTPHAL; MRTVI; BIANCHI, 2007).

Por outro lado, foram desenvolvidos inúmeros estudos, voltados para a atividade de consultoria, sem considerar um rigor científico que permitisse um aprofundamento ou generalização mais fundamentados.

Porém, cada vez mais, nas organizações modernas, as questões relacionadas a custo, prazo e qualidade devem ser consideradas não só sob a ótica da diferenciação, como também pela ótica da sobrevivência. Assim, metodologias de gestão que trabalhem com inovações e se preocupem com estas dimensões são altamente adequadas aos dias de hoje. Para Prado (2003), dominar a arte de executar projetos tornou-se uma das necessidades de sobrevivência e progresso da empresa moderna, principalmente em áreas vitais como a área de Sistemas de Informação. Prado (2003) afirma ainda que, para alguns autores, a década de oitenta foi a Década da Qualidade; a de noventa, a Década da “Responsividade”; e, a atual, será a Década das Mudanças (Inovação). Ainda segundo o autor: “Compete ao planejamento estratégico, e às lideranças das organizações, identificar e selecionar as melhores estratégias, e, ao Gerenciamento de Projetos, ser o agente executor das mudanças” (PRADO, 2003).

Desta forma, o uso do Gerenciamento de Projetos tem crescido de forma acentuada no mundo. Comprovações deste crescimento se encontram na difusão de cursos de formação em gestão de projetos, na valorização dos gerentes de projetos e na importância assumida por associações criadas com objetivos de disseminar, consolidar e ampliar os conhecimentos e técnicas na gestão de projetos, além de criar normas de qualificação. Fundado na década de oitenta nos Estados Unidos da América, o *Project Management Institute – PMI®*, com suas filiais pelo mundo, publica e possui os direitos autorais da obra *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* ou, simplesmente, como é mais conhecida, *PMBOK®*. A *International Project Management Association (IPMA)*, registrada na Suíça com o objetivo de promover internacionalmente o Gerenciamento de Projetos, tem como filiada a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) que publica o *Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC)*, baseado no *IPMA Competence Baseline (ICB)*. O *Australian Institute for Project Management (AIPM)* congrega a maioria dos profissionais australianos na área.

É interessante, importante e desafiador, então, sob um ponto de vista científico, buscar esclarecimentos sobre a implementação e uso das técnicas de gestão de projetos nas

organizações, principalmente naquelas em que seu uso é considerado um diferencial de mercado, como nas organizações de consultoria e desenvolvimento em TI. Torna-se importante também entender melhor estas técnicas para possibilitar um uso mais adequado e vantajoso para as organizações.

Segundo o *Relatório Anual 2006 da Pesquisa sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, organizado por Darci Prado e Russell Archibald, a adoção da instalação de “Gabinetes de Crise” ou “Grupos de Trabalho”, diante de crises do setor público, pode ser uma boa solução, desde que sejam implantados em um formato de projeto (PRADO; ARCHIBALD, 2007). Desta forma, devem ter seu gerenciamento próprio e metas e metodologias de trabalho claramente definidas.

Assim sendo, estudar e pesquisar a Gestão de Projetos, associando-a a outros fatores organizacionais, se torna uma busca de aumentar a probabilidade de sua consecução bem sucedida, assim como torná-la mais coerente com o rigor científico, aproximando-a de métodos que devem ser considerados na obtenção da eficiência, eficácia e efetividade organizacionais.

É importante ainda colocar que, tanto no mundo acadêmico quanto empresarial, uma grande atenção vem sendo dada, já faz algum tempo, à cultura organizacional e muitas são as vertentes de pensamento sobre ela e suas influências sobre outras dimensões organizacionais como a estrutura, estratégia, forma de gestão e eficiência.

Freitas afirma:

A Teoria das Organizações vem dando ênfase crescente ao tema Cultura Organizacional. Embora presente na literatura anterior à década de 80, a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos, publicações, começa a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram edições especiais ao assunto (FREITAS, 1991, p. 74).

Para Rodrigues,

[...] o redescobrimento da cultura organizacional, em termos de novas abordagens que desvendaram outras de suas inúmeras dimensões e

esmiuçaram as relações de inter-subjetividade e comprometimento com o trabalho e as empresas, têm a sua origem nas limitações das organizações ocidentais em melhorar os seus níveis de produtividade, em comparação ao êxito da gestão japonesa (RODRIGUES, 1997, p. 46).

Este trabalho busca também contribuir para o estudo da relação do tema Cultura, organizacional e local, com as técnicas de gestão, em especial com a Gestão de Projetos. Investiga, assim, a necessidade de adaptação dessa técnica de gestão no âmbito organizacional, local e nacional, para que se possam obter melhores resultados, não só por preservar os pontos positivos apresentados pela cultura dos destinatários, capazes de fornecer vantagens competitivas às organizações, como também por diminuir o nível de resistência, comum em ambiente de mudanças.

### *1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência da cultura, e em menor foco de outras dimensões organizacionais, na adoção – implantação e uso – da gestão de projetos em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI, focando nas adaptações feitas nestas formas de gestão.

O trabalho apresenta como objetivos específicos:

- Caracterizar a Gestão de Projetos no cenário organizacional e apresentar técnicas e ferramentas do modelo mais adotado no mercado.
- Analisar o uso da Gestão de Projetos em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI.
- Analisar as dimensões culturais nas empresas de consultoria e desenvolvimento em TI pesquisadas.
- Comparar dimensões organizacionais e culturais das diversas organizações estudadas entre si e com os modelos sugeridos pela teoria do gerenciamento de projetos.
- Identificar as características e atitudes importantes aos gerentes de projetos.

#### *1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO*

Este trabalho estrutura-se, além da Introdução em curso, com “Contexto e Questão de Pesquisa”, “Justificativa”, “Objetivo geral e objetivos específicos” e “Estrutura do trabalho”, em capítulos relativos ao “Referencial Teórico”, “Metodologia”, “Pesquisa”, “Conclusões”, “Referências” e “Anexos”.

O capítulo relativo ao referencial teórico, para melhor entendimento dos construtos estudados, divide-se em: Cultura e Cultura Organizacional; Estratégia, Planejamento Estratégico e Gerência Estratégica; e Gestão de Projetos. A primeira parte explora o conceito de Cultura e Cultura Organizacional, analisa algumas abordagens sobre sua influência nos processos organizacionais e apresenta esclarecimentos sobre suas dimensões que serão usadas na pesquisa. Dentro da perspectiva de suas influências sobre os processos organizacionais, apresenta também citações sobre influências em projetos e gestão de projetos. A segunda parte aborda correntes de pensamento sobre Planejamento Estratégico e suas implementações, focando em inovação, em que a Gestão de Projetos pode ser inserida na perspectiva administrativa das organizações como: ferramenta de desenvolvimento do planejamento estratégico, ferramenta de gestão do desenvolvimento e implementação das estratégias definidas no planejamento estratégico, opção estratégica da organização. Apresenta também algumas considerações sobre as particularidades de cada organização, dentre elas a cultura de seus colaboradores e a sua própria, e suas influências sobre os processos organizacionais. A última parte deste capítulo busca conceituar projeto e gestão de projetos, e descrever as metodologias de Gestão de Projetos mais usadas hoje, principalmente por empresas de consultoria e desenvolvimento em TI, analisando dimensões organizacionais, reafirmando a influência cultural, e apresentando suas técnicas e conceitos.

Os capítulos seguintes apresentam: a metodologia que esclarece como foi desenvolvida a pesquisa e estabelece uma relação de objetivo e rigor científico; a pesquisa realizada em cada organização, com as conclusões sobre cada empresa estudada; a conclusão geral do trabalho, estabelecendo os vínculos e diferenças verificados, e algumas questões para

serem aprofundadas; e as referências que permitem apresentar toda a bibliografia consultada, assim como permitir aos interessados obter direções para explorar outros detalhes sobre os construtos estudados. Os anexos completam o trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### *2.1 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL*

#### **2.1.1 Conceituação**

Apesar de ser estudada há bastante tempo, a cultura organizacional passou a apresentar maior interesse em função do êxito das organizações japonesas, no fim da década de setenta e início dos anos oitenta (MORGAN, 1986; HOFSTEDE, 1986; FREITAS, 1991; RODRIGUES, 1997). No entanto, os valores culturais orientais, como a solidariedade, a valorização do sucesso coletivo em detrimento do individual, o apoio mútuo e a abnegação, não obtiveram a mesma sustentação em países ocidentais, evidenciando uma dificuldade em se copiar ou transferir conhecimentos tácitos (RODRIGUES, 1997). Nesse contexto, diversos autores passaram a concentrar seus estudos na área de cultura organizacional, buscando um maior conhecimento sobre como as dimensões culturais influenciam a gestão das organizações e quais os mecanismos poderiam ser utilizados para que as organizações tivessem uma cultura que as levassem a atingir seus objetivos (HOFSTEDE, 1986).

Schein (1992) afirma que a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna. A partir do momento em que tais pressupostos tenham sido validados, são repassados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles mesmos problemas. Para Freitas (1991), a cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada. Isso, juntamente com o sucesso econômico, explica porque grande parte dos trabalhos envolvendo a questão da cultura nas organizações aborda as empresas japonesas.

De acordo com Fleury (1991), o conceito de cultura organizacional incorpora diversas perspectivas. Pode ser um conjunto de concepções, normas e valores subjacentes à vida de uma organização que devem ser comunicados aos seus membros através de formas simbólicas tangíveis. Ou um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado, a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir. Ou um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que têm a capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agindo como elementos de comunicação e consenso, assim como elementos que ocultam e viabilizam as relações de dominação.

Para Srour, a cultura impregna todas as práticas nas organizações e constitui um complexo definido de saberes que são reflexos de representações mentais, cujas manifestações:

[...] assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 1998, p.168).

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a força da cultura na gestão empresarial se torna clara na medida em que a cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo construções e produtos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico, e sua força pode ser proporcional ao grau de ilusão que proporciona à consciência dos envolvidos.



### **2.1.2 Influências da cultura organizacional**

Apesar de já se perceber na concepção de cultura organizacional uma intimidade com outros processos organizacionais, os autores se dividem quanto à concordância de sua influência sobre as estratégias e desempenhos organizacionais, apesar de serem numericamente superior os que a defendem (FREITAS, 2001). O que se vê é que, como os elementos da cultura são de difícil mensuração e estão sempre em uma interação dinâmica, as pesquisas mais especulam que mensuram propriamente o nível de suas influências sobre as estratégias e performance organizacionais (HOFSTEDE, 1986).

Dentre os que acreditam que a cultura é bem menos relevante para a performance organizacional do que afirmam a maior parte dos autores, destacam-se Wilkins & Ouchi. Defendem que a existência de organizações com uma cultura própria e exclusiva é muito menos freqüente do que se imagina e que a maior parte dos elementos culturais é irrelevante para a performance organizacional. Para Wilkins & Ouchi (1983), o fato de as pessoas possuírem valores compartilhados não garante que eles sejam relevantes para a performance da organização. Wilkins e Ouchi (1983) afirmam ainda que o custo para manter uma cultura específica da organização é muito elevado, sendo necessário que se faça uma avaliação se a manutenção de tal cultura irá efetivamente representar ganhos para a empresa.

Entretanto, tais afirmativas podem ser contestadas pelo fato de que: do nível dos valores pessoais, conforme estudos sobre a identidade (RODRIGUES, 1997; SILVA; VERGARA, 2002) ou sobre a determinação do ambiente pelo próprio indivíduo (WEICK, 2003), até o nível dos valores humanos (FREIRE, 1979; WEBER, 2005), a cultura está profundamente inserida. Os trabalhos de Porter (1989), por exemplo, destacam os fatores, inclusive culturais, que favorecem vantagens competitivas. A cultura organizacional, como possível recurso gerador de vantagem competitiva sustentável, como apresenta Barney (1991), também atesta esta posição. Além disso, O'Reilly III (1989) destaca uma série de empresas que incrementaram seus resultados através de um adequado gerenciamento da

cultura organizacional. É possível que Wilkins & Ouchi (1983) não tenham atentado para o fato de que a dinâmica interação entre os diversos níveis de cultura muitas vezes oculta aspectos culturais específicos das organizações, ou que os instrumentos utilizados em suas análises tivessem pouco rigor, conforme destacado por Reynolds (1986).

Uma pesquisa realizada por Child & Kieser (1979), comparando empresas inglesas e alemãs, sugere que os fatores especificamente culturais, como expectativas das pessoas sobre a autoridade, servem de mediadores entre as dimensões contextuais, como o tamanho das organizações, e a natureza das estruturas, papéis e comportamentos dentro das mesmas. O raciocínio sobre tamanho, estrutura e papéis, postulado pela lógica da tese da industrialização, estava claro tanto nas empresas germânicas quanto nas inglesas. Porém, organizações nos dois países mostravam diferentes padrões de descentralização e diferentes características gerenciais que não poderiam ser atribuídas de forma consistente ao tamanho ou a outro fator contingente imediato. Este contraste na estrutura e papéis estava, por outro lado, previsto nas diferenças culturais retratadas por outros autores entre as culturas germânicas e inglesas.

Hofstede (1980), citado por Pugh & Hickson (2004), mostra as dificuldades de disseminação, para outras culturas, das práticas gerenciais criadas em um país. Assim, por exemplo, a Administração por Objetivos, de origem americana, foi adaptada à cultura germânica, dando mais ênfase à perspectiva de substituição da autoridade e arbítrio do chefe por um processo coletivo e mais impessoal de negociação de objetivos; e o modelo individualista da cultura anglo-saxônica foi substituído pela ênfase nas equipes de trabalho. Por outro lado, a França, pertencente ao grupo de países latinos, com graus elevados de distância de poder e necessidade de controle de incertezas, não conseguiu disseminar tal prática.

Autores como Rodrigues (1997) e Crozier, citado em Pugh & Hickson (2004), em contraposição à ótica da industrialização ou do universalismo (mesmo modelo para todas as situações), chamam a atenção para o fato de que as organizações são realizações humanas onde a cultura, poder e identidade estão intimamente relacionados e, por isto, torna-se impossível estudar organizações com o descarte da variável cultural. Nos dizeres de Rodrigues: “Assim, as mesmas estratégias que a cultura corporativa utiliza para integrar e

alcançar unidade podem, paradoxalmente, estimular a formação de subculturas e a falta de comprometimento do indivíduo.” (RODRIGUES, 1997, p. 64).

Para Motta (1999), diante da complexidade dos problemas organizacionais na atualidade, é importante que os gestores trabalhem com uma visão sistêmica da organização, preocupando-se com diversos enfoques: estrutural, estratégico, tecnológico, humano, cultural e político.

Demonstrando a influência da cultura organizacional nos processos organizacionais, Pardini (2000) afirma que as organizações que apresentam uma “cultura forte” têm a tendência de apresentarem uma expectativa de vida maior, pois nestas organizações as pessoas compartilham mais amplamente os valores, as crenças, os hábitos e as expectativas. Dentro do mesmo raciocínio, para Robbins (2000), a cultura organizacional forte é aquela cujos valores centrais são amplamente compartilhados, possuem um impacto maior sobre o comportamento do funcionário e produzem um efeito mais positivo sobre o desempenho da organização.

Para Bateson & Hoffman (2001), no caso da necessidade de um programa de melhoria de qualidade em uma empresa de serviços, ele deve ser precedido pela compreensão profunda do clima e cultura organizacionais. Ainda segundo eles, o terceiro componente da estratégia de marketing de empresas de serviço é o conjunto dos prestadores de serviço. Schneider, citado pelos mesmos, afirma que as empresas prestadoras de serviço são sistemas abertos e, por isso, têm suas dimensões – políticas, práticas, clima e cultura –, expostas ao consumidor. Sua hipótese foi comprovada por uma série de experiências relacionando clima e procedimentos com os resultados percebidos pelos clientes.

Segundo Pardini (2004), face às incertezas oriundas da capacidade limitada da racionalidade humana em processar informações:

As incertezas cedem lugar às prescrições, fórmulas, intuições e referências que fazem algum sentido na hora de decidir. Nessas situações, a cultura se torna uma importante fonte de recursos com todas as suas histórias que precederam o fato e alimentaram as noções do correto e do maléfico (PARDINI, 2004, p. 54-55).

Para o PMI®<sup>2</sup> (2004), a cultura organizacional é uma das áreas onde o conhecimento do gerente de projetos deve se concentrar para que as interações entre projetos e organização sejam bem sucedidas. Ainda segundo o mesmo instituto, a influência cultural sobre os projetos pode ser verificada não só nesta perspectiva interna, como também nas relações em que as expectativas e interesses dos diversos *stakeholders*<sup>3</sup> estejam presentes.

Para Prado e Archibald (2007), a plataforma de gerenciamento de projetos adotada em uma organização deve respeitar suas particularidades, como a cultura, e, ao mesmo, tempo ser compatível com o tipo de projeto, para que tenha sucesso.

### 2.1.3 Dimensões culturais sociais

Hofstede (1980), em uma exaustiva pesquisa, procurou avaliar as influências culturais nacionais buscando entender como traços culturais afetam as organizações. Como ponto de partida de suas indagações, definiu quatro dimensões culturais básicas. Posteriormente, em análises das culturas orientais, tornaram-se cinco. Com elas procurou desenhar os perfis culturais dos países estudados: distância de poder; prevenção contra incertezas; individualismo ou coletivismo; masculinidade ou feminilidade; e orientação para curto ou longo prazo. Uma conclusão importante, afirma Hofstede (1980), é que não se deve esperar que as mesmas concepções e prescrições sobre gerência sejam apropriadas para todas as "categorias" de culturas.

Segundo a descrição de Pugh e Hickson (2004), uma sociedade em que a distância do poder é grande tende a adotar um estilo autocrático, com estruturas hierárquicas verticais e grandes, comunicação de cima para baixo, influência exclusivamente por meio econômico e de promoções. Isto corresponde bem ao estilo gerencial de orientação para tarefa (URDAN; URDAN, 2004). Ainda segundo os mesmos autores, na segunda dimensão cultural, o coletivismo tende ao estilo orientado ao empregado, enquanto o individualismo tende a uma

---

<sup>2</sup> Ver referência PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 24.

<sup>3</sup> *Stakeholders* de um projeto são indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados pelos resultados da execução do projeto ou de sua finalização. (Cf. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 24).

orientação para tarefas ou desenvolvimento, com o indivíduo encontrando um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos de cunho pessoal (URDAN; URDAN, 2004). Já a terceira dimensão de Hofstede (1980), apontada em Pugh e Hickson (2004), analisa os impactos culturais sobre a aversão à incerteza. Parece evidente que uma forma de diminuir as incertezas é estabelecer regras mais rígidas e estruturas de controle mais apuradas, o que associa a estas sociedades um modelo gerencial mais voltado para tarefas (URDAN; URDAN, 2004). A quarta dimensão analisada por Hofstede (1980) contrapõe a masculinidade e a feminilidade nas relações sociais. Sociedades voltadas para o resultado, onde ascensão, remuneração e desempenho sobressaem, são masculinas e devem favorecer a definição, nas empresas, de conjuntos de objetivos e padrões de trabalho claros e detalhados, apoiados em sistemas de planejamento e controle para operacionalização e acompanhamento das metas. Já as sociedades onde a supervisão, aspectos sociais, condições de trabalho, bem-estar no trabalho e horas trabalhadas são preocupações fundamentais, apresentam características femininas, assumindo padrões mais compatíveis com o modelo de gerenciamento para empregados (URDAN; URDAN, 2004). Finalmente, em seus estudos posteriores sobre as culturas orientais, Hofstede (1980) inclui a orientação para curto ou longo prazo em suas dimensões culturais, espelhando a opção da sociedade por uma visão temporal mais imediata, ou focada em perspectivas de longo prazo.

A presente pesquisa usa as dimensões de Hofstede para verificar as possíveis variações que podem existir entre as características das pessoas e das organizações envolvidas em projetos, e que influências podem ter sobre a adoção da gestão de projetos. Pode-se raciocinar, por exemplo, que em um ambiente onde a distância do poder é grande, favorecendo uma estrutura hierárquica mais forte e vertical, o gerente de projetos deve possuir conhecimento técnico. Uma elevada distância de poder requer uma direção definida de cima para baixo que traga segurança à equipe em todas as esferas de decisão, inclusive a técnica. Um ambiente onde a aversão à incerteza se apresenta alta, por outro lado, tende a uma boa aceitação de métodos como a gestão de projetos, onde se evidenciam maiores controles sobre os principais aspectos dos projetos. Similarmente, como a gestão de projetos ressalta os processos e técnicas, é mais adequada aos ambientes de propensão masculina. Nada impede, porém, que organizações, onde fatores sociais como condições de trabalho e bem-estar no

trabalho sejam dominantes, adotem a gestão de projetos, e agreguem, aos processos e técnicas, estes aspectos ditos femininos da organização. Em organizações ou sociedades onde preponderam valores individualistas, existe a necessidade de uma divisão de trabalho mais clara e determinada, que evite atritos por interesses individuais e possibilite maior produtividade. Já nas sociedades mais coletivistas, o trabalho em equipe se beneficia da motivação intrínseca da cultura em fazer o que a sociedade, ou equipe, espera e precisa. Nestas últimas, a gerência de projetos pode distribuir o trabalho de forma mais conjunta, sem precisar tanto de focos funcionais específicos e individuais ou setoriais.

Lenartowicz & Roth (2001) desenvolveram uma pesquisa sobre a existência de subculturas no Brasil e suas relações com o desempenho nos negócios. Partiram de cinco domínios motivacionais que pudessem delinear características próprias de cada região e suscitasse capacidades distintas para o desempenho em negócios, sugerindo influências destas subculturas nas performances nos negócios. Para eles, os valores são manifestações fundamentais da cultura e podem ser usados como base da identificação e verificação de grupos culturais. Segundo os mesmos autores, a estrutura de valores é representada pelos domínios motivacionais, dentre os quais elegeram para pesquisa: realização, diversão, resignação, segurança e foco. Citando Schwartz & Bilsky (1987), Lenartowicz & Roth (2001) definem realização como a direção da conquista do reconhecimento social ou sucesso individual através da competência. O domínio motivacional da diversão na estrutura de valores de Schwartz e Bilsky (1987), segundo os mesmos pesquisadores, enfatiza a importância de uma vida confortável, com felicidade e prazer. O domínio da resignação conduz a uma atitude voltada para servir os outros (LENARTOWICZ; ROTH, 2001). Isto se reflete em valores como autocontrole, obediência e polidez, os quais promovem mais o interesse social que o individual. O domínio da segurança está relacionado com a capacidade de assumir riscos. Finalmente, para Lenartowicz & Roth (2001), o último domínio da pesquisa diz respeito ao foco, auto-direção, que é derivado de uma necessidade intrínseca de eficácia e controle, ou seja, necessidade de efetivamente direcionar eventos e entender os resultados.

Dentro do conceito de subculturas de Lenartowicz & Roth (2001), esta pesquisa verifica se existem variações nos domínios motivacionais dos indivíduos envolvidos no

processo de implantação e manutenção da gestão de projetos e analisa as influências destas variações na mesma gestão em cada organização. Dentro dos processos do ciclo de vida de projetos, que serão conceituados em profundidade mais à frente, neste trabalho, pode-se pensar em associações de fases e domínios motivacionais. A iniciação e planejamento requerem pessoas com atitudes empreendedoras com um domínio motivacional de realização mais acentuado. A execução está mais consoante com um domínio de resignação, onde o que foi planejado deve ser seguido e implementado para que o projeto trilhe seus rumos previstos. O controle pode ser associado ao foco e à segurança, já que este processo visa manter o projeto “nos trilhos”, assim como acompanhar e gerenciar os riscos do mesmo. Finalmente, pode-se associar à finalização do projeto um domínio de diversão, pois a execução bem sucedida do projeto pode estar associada à “felicidade” de dever cumprido e de obtenção das vantagens que seu término pode trazer, para a organização e para os membros da equipe.

#### **2.1.4 Dimensões culturais organizacionais**

Para Freitas, a descrição dos elementos da cultura organizacional, da forma como funcionam e das mudanças que provocam no comportamento, dá à cultura um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Segundo a autora:

Verificamos que, no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem do significado se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando a aceitação do que é oferecido como é oferecido (FREITAS, 2001, p. 75).

Ainda segundo Freitas (2001), os elementos mais frequentemente citados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação.

Os valores são definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso, apresentados em pequeno número. Resistem ao teste do tempo e normalmente giram em torno de alguns padrões, como qualidade, excelência no desempenho, inovação, foco no cliente, e outros (FREITAS, 2001). Podem ser percebidos através da filosofia básica e da missão da organização. Para Pardini (2004), citando Lachman (1994), os valores legitimam o modo como a organização está organizada e funcionando, a razão de sua existência e as práticas e condutas adotadas. Através deles são estabelecidos padrões coerentes de inter-relações que expressam o significado de cultura para os líderes, grupos e indivíduos na organização.

As crenças e pressupostos são sinônimos do que é considerado como verdade na organização; são soluções bem sucedidas de problemas coletivos que passam a ser consideradas verdades, tornando-se inconscientes e inquestionáveis (FREITAS, 2001). Assumem normalmente posições de premissas em raciocínios e argumentações na organização.

Ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que apresentam conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa, como os procedimentos de recrutamento, seleção, admissão, integração e outros praticados pelos departamentos de recursos humanos (FREITAS, 2001). Para Deal e Kennedy (1999), citados em Pardini (2004), os rituais ratificam importantes valores e auxiliam na conexão de aspectos intangíveis do subconsciente humano. Encontros de equipes e festas de confraternização são exemplos de rituais que, como outros, podem ter como objetivos aspectos relevantes da organização como a revelação de resultados ou problemas, ou momentos de relaxamento para quebrar a tensão do ambiente funcional e hierárquico.

Estórias e mitos são narrativas, baseados em fatos concretos e imaginários, que refletem os valores organizacionais e cumprem funções específicas como mapas, scripts e símbolos (Freitas, 2001). Em uma análise mais ampla sobre os símbolos, além dos mitos e estórias, Pardini (2004) os define como elementos de representação coletiva, como palavras, gestos e objetos, que podem ser definidos como princípios, tipos de ação ou fenômenos materiais, cujos objetivos são comunicar ideais, conceitos e imagens que forneçam identidade aos indivíduos da organização.



Os tabus são delimitadores de zonas proibidas que orientam o comportamento na organização (FREITAS, 2001).

Os heróis são personagens que incorporam e traduzem os valores da organização, expressando sua força (FREITAS, 2001). Os heróis personificam os valores criando padrões de comportamento para os demais seguirem.

Normas são as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar documentadas ou não (Freitas, 2001).

Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais que cumprem o importante papel de transformar o corriqueiro em admirável e podem ser usados na administração da cultura (FREITAS, 2001). Através dos processos de comunicação os fenômenos organizacionais podem ser acentuados e evidenciados, assumindo proporções diferentes das reais.

Os elementos culturais citados por Freitas (2001) são usados na pesquisa para avaliação das diferenças nas culturas das organizações visitadas. Assim, os valores, normas, crenças e idéias organizacionais podem ter, dentre outros, focos técnicos, gerenciais ou políticos, enfatizando o conhecimento técnico, a habilidade gerencial ou as relações políticas internas e externas à organização. O enaltecimento dos aspectos técnicos exige do gerente de projetos um conhecimento técnico que reafirme seu poder e lhe dê condições de conduzir com sucesso os projetos. Por outro lado, se os valores que vigoram são mais voltados para a afirmação das habilidades gerenciais, o que realmente pesa é a capacidade de liderança, relação, controle, acompanhamento, integração e comunicação. Um maior foco político acentua aspectos ligados aos interesses dos grupos e a fase de iniciação do projeto, com a escolha adequada dos membros da equipe, pode ser crucial para o sucesso do mesmo. Em métodos que privilegiam os processos e os controles, como na gestão de projetos, a tendência é que as normas sejam precisas e expressas. Porém, nada impede que um alto grau de coesão e sincronismo entre os membros de uma organização, como no caso de uma cultura forte, estabeleça uma gestão de projetos bem sucedida em conformidade com normas não tão precisas, esclarecidas e documentadas, mas enraizadas na organização. Quanto ao processo de comunicação, pode-se chegar à mesma conclusão. Considerado fundamental para gestão de

projetos, este processo pode facilitá-la, assim como favorecê-la em prazo, custo e qualidade, mesmo que prepondere a informalidade dentro de uma estrutura cultural coesa.

Para Pardini (2004), o estudo da cultura na organização deve ser desenvolvido considerando duas vertentes que se completam: a análise da administração e a análise de colaboradores em todos os níveis da organização. A primeira explicita a cultura como forma de disseminação de valores a partir da direção, com objetivo de unificar e favorecer as metas organizacionais, e pode ser estudada através das posturas organizacionais, como estrutura relação de poder e comunicação. Na segunda, relevam-se os aspectos das atitudes, crenças e valores individuais que não só influenciam os rumos da organização, como criam redes de união que podem favorecer ou apresentar resistências a mudanças ou posturas organizacionais. Neste nível manifestam-se as tensões, resistências, dualismos e fragmentações, e se formam as subculturas. Nos dizeres do autor: “A cultura e a mudança cultural são tratados como paradigmas que expressam pontos de vista alternativos de pesquisadores da cultura organizacional e variam nos níveis de Integração, Diferenciação e Fragmentação” (PARDINI, 2004, p. 69).

O paradigma da integração caracteriza-se pelo foco na liderança e pelas perspectivas de consenso dos membros da organização em relação à cultura organizacional e da consistência desta mesma cultura (PARDINI, 2004). Schein (1992), citado por Pardini (2004) identifica quatro aspectos que influenciam a cultura organizacional nesta perspectiva integradora: as crenças e valores do fundador e de outras lideranças fortes; normas sociais da empresa e do país; problemas de adaptação externa e sobrevivência; e problemas de integração interna. O fundador e os novos líderes atuam na criação de valores e símbolos que trabalham no sentido da homogeneidade e ordenamento da organização, ou no de reforçá-los. As normas sociais representam os sistemas de autoridade formados pela estrutura hierárquica, construídos pelos grupos dominantes. Segundo Schein (1991), *apud* Pardini (2004), as tarefas de adaptação externa devem desenvolver consenso sobre: a missão central, funções e primeiras tarefas da organização em relação a seus ambientes; objetivos específicos a serem perseguidos pela organização; os meios básicos usados para alcançar os objetivos; os critérios para mensurar os resultados; e as medidas de correção (reforço ou mudança) em estratégias, caso os objetivos não sejam alcançados. Já as tarefas de adaptação interna devem desenvolver

consenso sobre: a linguagem comum e o sistema conceitual a ser utilizado, incluindo conceitos básicos de tempo e espaço; os limites e critérios para inclusão no grupo; os critérios de alocação de status, poder e autoridade; os critérios de intimidade, amizade e amor em diferentes cenários de trabalho e família; os critérios de alocação de recompensas e punições; e conceitos para gerenciar o ingovernável (ideologia e religião). Ainda na análise da perspectiva integradora, Pardini (2004) cita Vecchio (1995), para quem a manutenção e o reforço da cultura são compreendidos estudando-se: como os líderes reagem diante de crises e eventos críticos; o que a direção considera relevante para controlar e medir; as estratégias de socialização para novos membros; e os critérios de contratação, dispensa, promoção e distribuição de status e recompensas.

A visão integradora nos estudos da cultura organizacional pode auxiliar a presente pesquisa no sentido de esclarecer aspectos que tornem a adoção e desenvolvimento da gestão de projetos na organização um diferencial para mesma, considerando sua adequação aos valores e símbolos de consenso. Aspectos da cultura, como um elevado nível de controle de processos e riscos, um foco em gestão e acompanhamento, uma grande importância dada à documentação e padronização, direcionam a organização para o uso da gestão de projetos como prescrito em modelos existentes na literatura. Outras perspectivas diferentes poderão requerer mudanças no direcionamento da alta administração ou adaptações nos modelos de gestão de projetos, como um nível maior de informalidade e liberdade, favorecendo e reafirmando iniciativas inovadoras de indivíduos ou grupos. Por outro lado, as responsabilidades sobre os processos que fazem parte da gestão de projetos, discriminados e estudados mais adiante, podem variar conforme a escala de valores da direção da organização em relação aos mesmos. Assim, os gerenciamentos de custos e de aquisições podem não estar sob o controle do gerente de projetos, ficando a cargo dos gerentes funcionais das áreas de finanças e compras, respectivamente.

Outro paradigma adotado nos estudos sobre cultura organizacional é a visão da diferenciação. Segundo Meyerson e Martin (1987), citado por Pardini (2004), o foco destes estudos se encontra nas inconsistências, na falta de consenso e nas fontes culturais não centradas nas lideranças. A existência de diversas equipes, com objetivos, valores e limites próprios e distintos das demais equipes, demonstra a presença de perspectivas culturais

diferenciadas na organização. Parker (2000), citado em Pardini (2004), define as principais fontes de diferenciação como: profissional e ocupacional, conectada à idade ou tempo de serviço; espacial e funcional, ligada à localização geográfica e função no trabalho; e outras associadas a: raça, etnia, status social, nível de educação e idade. Segundo a diferenciação, os grupos desenvolvem um sentido comum sobre as tarefas e comportamentos que provocaram resultados desejáveis, e acabam por defender coletivamente a cultura do grupo contra o avanço de outras culturas (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, *apud* PARDINI, 2004). Eles não centram seus esforços no sucesso da organização, mas colaboram com os outros grupos para sua autoproteção (PAYNE, 2001, *apud* PARDINI, 2004).

Analisar as diferenças das subculturas entre os gerentes de projetos, gerentes funcionais, analistas de sistemas e programadores, pode trazer aspectos importantes na análise da gestão de projetos dentro das organizações de consultoria e desenvolvimento em TI.

O terceiro paradigma nos estudos sobre cultura organizacional, o da fragmentação, enfatiza o caráter individual e paradoxal dos valores e símbolos aceitos e interiorizados por diferentes pessoas e grupos, dentro de contextos internos e externos múltiplos e dinâmicos. Nesta visão, não existe o compartilhamento de um conjunto integrado de valores, mas sim uma conscientização da ambigüidade, ou seja, os paradoxos, a falta de clareza e as interpretações irreconciliáveis são acolhidas e legitimadas simultaneamente. A organização é composta por um conjunto complexo de elementos culturais, onde prevalecem interesses contraditórios originados de interpretações diferentes do que é bom ou ruim (PARDINI, 2004). Alguns entendem esta ambigüidade como inevitável e inerente ao fenômeno organizacional e, algumas vezes, positiva (FELDMAN, 1991, MARTIN, 1992, MEYERSON, 1994, *apud* PARDINI, 2004). Outros enfatizam a idéia da anormalidade da ambigüidade, reflexo da falta ou falha de comunicação, devendo ser interpretada e resolvida (MARCH; OLSEN, 1976, *apud* PARDINI, 2004).

O fenômeno cultural dentro da organização, visto como fragmentado, auxilia a análise de organizações onde a cultura é difusa, capaz de acolher diferentes crenças e comportamentos que se assentam nos valores baseados em pressupostos considerados legítimos. Além disto, permite entender que a cultura possui várias funções que devem conflitar, no sentido de acolher diferentes crenças e comportamentos, e atender interesses e

necessidades distintos. Também, em outra realidade, permite observar situações transitórias onde o caráter ambíguo dos elementos culturais tende a se acentuar. Na presente pesquisa, vale observar o momento da gestão de projetos dentro da organização (mudança e ambigüidade) e o caráter das subculturas, sob o ponto de vista da absorção do novo elemento de poder imposto por ela (gerente de projetos), e das novas atitudes em relação a controle, documentação e padronização, por exemplo.

### **2.1.5 Homogeneização e mudança culturais**

Algumas correntes de pensamento sobre os fenômenos sociais defendem que existem tendências, no atual mundo globalizado, de aculturação de elementos sociais, entre eles as técnicas de gestão, a partir da divulgação maciça de informações pelos mais modernos meios de comunicação e relacionamento. Freitas (1991) aborda este assunto e coloca que vários autores questionam sobre o surgimento desta cultura organizacional globalizada, ainda que alguns defendam que este é o caminho, pois as empresas estão cada vez mais com traços e características globalizados. Freitas (1991) afirma que, para ela, a resposta para os dias atuais segue o antigo conceito do global/local, esclarecendo que, embora existam empresas multinacionais em vários locais do planeta, elas devem incorporar valores de cada cultura local para haver uma identificação com seus públicos interno e externo. Seria considerar a complementação entre os paradigmas de integração, diferenciação e fragmentação, apresentados nos estudos de Pardini (2004).

Para Freire (1979): “Não há técnicas neutras que possam ser transplantadas de um contexto a outro”. Ainda segundo este autor, a importação de técnicas e tecnologias sem a devida “redução sociológica” às suas circunstâncias objetivas não proporciona as condições para o compromisso autêntico na medida em que o instrumento para sua ação é estranho, às vezes antagônico, à sua cultura. As conseqüências são: a inibição da criatividade e o estímulo exclusivo ao formalismo em detrimento do conteúdo (FREIRE, 1979).

Segundo Popadiuk e Santos (2006), citando Rogers (1995):

A estrutura de um sistema social pode facilitar ou impedir a difusão da inovação em um sistema. A estrutura social fornece informações ao indivíduo, reduzindo o seu nível de incerteza quanto à adoção de uma inovação. As crenças associadas com as normas subjetivas são relacionadas com a probabilidade de que importantes referências individuais ou de grupo aprovem ou desaprovem um determinado comportamento (POPADIUK; SANTOS, 2006).

Quanto às mudanças na cultura organizacional, mais uma vez os autores se dividem. Freitas (1991) frisa ser cara e complexa. Complexa porque elas envolvem seres humanos, que, segundo pesquisas, ficam extremamente abalados e, na maioria das vezes, criam resistência para aceitá-las, pois suas identidades estão misturadas com a identidade da organização. A mudança cultural só acontece quando for introjetada pelas pessoas, pois são os participantes que a legitimam. Freitas (1991), ao relatar a experiência de alguns pesquisadores que participaram de mudanças nas organizações, deixa claro que as “armas” e as táticas usadas para efetuar-las geralmente são traumáticas e os indivíduos ficam extremamente fragilizados (FREITAS, 1991). Por um lado, seria considerar mais uma vez somente os elementos integradores da cultura, voltados mais para a direção da organização; ou, por outro, considerar também os elementos de diferenciação e fragmentação na organização, voltados para indivíduos e grupos específicos.

Para Prado (2007), a cultura de uma empresa é o conjunto de atitudes comportamentais frente às necessidades dos negócios. Ela não é estática e se modifica, com certa lentidão, frente a estas mesmas necessidades de negócios. Porém, ainda no pensamento do autor, devido à dinâmica do mercado, existem circunstâncias em que a cultura precisa ser alterada de forma brusca, podendo gerar um processo penoso e cheio de conflitos que pode ser desenvolvido por uma adequada Gestão de Mudanças, ou por uma renovação do quadro de pessoal, uma decisão de conotação social desastrosa.

Segundo Gavioli (2008), muitas organizações, desavisadas, acreditam nos chamados criadores, ou modificadores de cultura, que determinam dia e hora para iniciar a mudança na cultura organizacional. Segundo a mesma autora, eles apresentam planos mirabolantes para

mudar a cultura da empresa. Só que, na visão de Gavioli, ninguém muda a cultura, ela se transforma através dos momentos ou estágios de desenvolvimento de uma organização. Há estágios – nascimento, crescimento, maturidade, falecimento ou renascimento – que são momentos propícios à mudança, estabelecendo-se uma nova correlação entre comunicação, poder e cultura organizacional (GAVIOLI, 2008).

Na visão da presente pesquisa, as técnicas de gerência de projetos, como outras ferramentas e estratégias de planejamento e execução, para obterem sucesso, não podem ser simplesmente copiadas: devem se adaptar à realidade do contexto e da empresa (a relação de culturas e gestão em Hofstede (1986); o conhecimento tácito em Rodrigues (1997); a influência da cultura na organização em Gaj (1990); as várias visões necessárias ao entendimento da cultura organizacional em Pardini (2004). Assim, aspectos como cultura local, cultura organizacional, estrutura formal e informal, estratégias, processos de comunicação, recursos humanos e outros exercem influências determinantes na gestão de projetos (a influência da cultura e estrutura organizacionais na gestão de projetos no PMBOK®, PMI®, 2004; a plataforma de gerenciamento de projetos em Prado e Archibald (2007), de forma similar às influências da cultura nas formas de gestão apresentadas nos estudos em organizações inglesas e alemãs feitos por Child (1979), ou as influências subculturais nos negócios, demonstradas na pesquisa de Lenartowicz & Roth (2001). Ou se mudam as técnicas, ou se trabalha para mudar os principais obstáculos organizacionais à sua implantação. Considerando que em muitas organizações determinadas características são dificilmente modificadas em um prazo razoável e que existe uma necessidade crescente das organizações adquirirem diferenciais competitivos, ajustes nas técnicas são necessárias para não só torná-las mais exequíveis em tais organizações, possibilitando-lhes adquirir vantagens em um prazo mais curto (favorecer o uso dos recursos como fontes de vantagens competitivas sustentáveis como em Barney, 1991), como até para ajudá-las no processo de mudanças (uma efetiva Gestão de Mudanças) como se vê em Prado (2006).

O anexo B apresenta quadro resumo das dimensões culturais usadas na pesquisa.

## 2.2 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GERÊNCIA ESTRATÉGICA

É fundamental para o presente trabalho posicionar a gestão de projetos, dentro das modernas organizações, em uma perspectiva administrativa. Desta forma, por meio do estudo sobre importância, planejamento, aplicações e classificações da estratégia, segundo teorias e pesquisas, caminha-se no sentido de esclarecer como as organizações podem aplicar a gestão de projetos como uma ferramenta eficaz em seus processos administrativos.

### 2.2.1 Importância e desenvolvimento histórico

Sob a ótica da importância do Planejamento Estratégico, Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), destacam:

No entanto, apesar de tão recorrentes questionamentos, o planejamento estratégico permanece sendo amplamente empregado por praticantes e estudado por pesquisadores. Uma evidência disso pode ser identificada, por exemplo, numa pesquisa realizada pela consultoria de gestão Bain & Company, em 2001, indicando que o planejamento estratégico ainda era, até aquele momento, uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por empresas ao redor de todo o mundo, inclusive no Brasil. Sob uma perspectiva mais acadêmica, um levantamento realizado sobre a produção acadêmica brasileira de estratégia empresarial realizado por Bertero *et al.* (2003) aponta o planejamento estratégico como a terceira linha temática com maior concentração de artigos publicados na área (12,3 % da produção científica), estando, inclusive, à frente dos artigos publicados sobre Recursos e Competências (9,6% da produção acadêmica de estratégia empresarial) (MENDES; BINDER; PRADO JÚNIOR, 2006, p. 2).

Ainda segundo os mesmos autores, o Planejamento Estratégico se difundiu a partir da grande popularidade atingida pelo livro *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, em 1965, acompanhada pela criação de publicações específicas e de grupos de estudos acadêmicos e empresariais. Atingiu seu ápice na década de 70, quando era considerado sinônimo de desempenho e destaque, merecendo inúmeros estudos e publicações focados na análise e



relação entre desempenho e planejamento formal. Talvez a explicação mais plausível para este sucesso esteja no crescimento e agravamento dos problemas de controle e coordenação nas empresas da época, a que o planejamento estratégico respondia colaborando para análise das variáveis estratégicas e fornecendo os elementos necessários à racionalização de processos e ganhos de eficiência. Porém, com sucessivos resultados tíbios, expressos pelas baixas taxas de crescimento apresentadas pelas empresas maiores, representantes da aplicação de tal metodologia, associados ao crescimento exagerado das áreas de planejamento e a críticas à rigidez que ele impunha através do formalismo, burocracia e engessamento, em detrimento da criatividade e inovação, tudo isso faz iniciar, na década de 80, um período de intensos questionamentos e mudanças.

Para Ansoff (1965), as decisões estratégicas são relacionadas com os problemas externos da firma – definições de produto e mercado –; as decisões operacionais são relacionadas à maximização da eficiência do processo de conversão de recursos conforme os objetivos definidos e as decisões administrativas relacionadas à estruturação dos recursos para se obter um máximo potencial de performance. Para ele, a estrutura se molda à estratégia em um processo administrativo: novas definições de produto e mercado trazem novas necessidades operacionais que definem a estrutura de autoridade, responsabilidade, fluxos de trabalho e informação. Defende então o planejamento e uma área específica e independente para sua elaboração.

Mintzberg (1990, 1994, 1998), citado por Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), apresenta quatro “falácias” do planejamento estratégico, propondo alterar o termo para Programação Estratégica: a falácia da pré-determinação: a capacidade de prever o curso do ambiente; a falácia do desligamento: planejadores se desligam do operacional e se concentram no pensamento; a falácia da formalização, bloqueando a criatividade, *insight*, síntese, aspectos importantes para um bom planejamento; falácia do Planejamento Estratégico: contradição da visão sobre estrutura e estratégia – a análise nunca poderá substituir a síntese. Propõe então, uma alternativa para o planejamento estratégico. As estratégias devem ser deliberadas e emergentes ao mesmo tempo, entendendo a formulação e a implementação como processos contínuos de aprendizagem, onde os gerentes se situam entre a experiência do passado e as oportunidades do futuro, a estratégia encarada como uma união entre pensamento e ação. Os

formuladores são participantes da implementação e os participantes da implementação auxiliam na formulação.

Outros estudos, também citados em Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), foram desenvolvidos com base nas estratégias emergentes e construção de padrões: desenvolvendo padrões de atuação que seriam produzidos de forma incremental; definindo quanto das estratégias seriam emergentes ou deliberadas, de acordo com as intenções de estratégias explícitas, nível de controle (centralizado ou não) e nível de previsibilidade do ambiente; otimizando o uso da informação para definição de estratégias; identificando objetivos *a posteriori*; construindo um sentido retrospectivo; definindo padrões a partir de processos políticos.

Segundo Mello Cordeiro, a introdução do conceito de gestão estratégica, somando ao planejamento a implementação, a execução e a correção, em um contínuo, é fundamental para os dias atuais:

O conceito enraizado de que a essência da administração estratégica e a chave para a consecução dos objetivos estratégicos é a escolha meticulosa de uma estratégia perfeita, não se mostra adequado a ambientes competitivos de elevada complexidade e altas taxas de mudanças. Novos conceitos de gestão estratégica, provenientes em sua maioria das “escolas” do aprendizado e de configuração, apontam a importância do aprendizado estratégico ao longo do processo de implementação, além da necessidade de se adequar diversas variáveis organizacionais distintas como estratégia, estrutura, cultura, competências e processos, entre outras (MINTZBERG *et al.*, 2000) (MELLO CORDEIRO, 2005, p. 20).

Certo & Peter (1993) definem administração estratégica como “um processo interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

É interessante ainda destacar nos estudos de Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), a citação sobre pesquisas que relacionam Planejamento Estratégico e performance financeira. Em Reid (1989), conclui-se que os resultados obtidos com a adoção de tais técnicas podem ser nulos se a elaboração e implementação das estratégias não forem integradas ao *organizational way of life*. Em uma integração entre planejadores e implementadores, causas

de insucessos, como falta de energia, impaciência e falta de comprometimento da alta gestão e dúvidas dos gerentes médios sobre os dirigentes, são enfraquecidas. Em Powell (1992), cuja pesquisa, baseada na Teoria de Recursos, conclui que planejamento estratégico e performance financeira só têm relação direta em segmentos onde o planejamento não foi amplamente difundido. Em Miller e Cardinal (1994), verifica-se que existe uma relação direta entre estas variáveis, fortalecida por argumentos de erros metodológicos existentes em pesquisas que provaram o contrário.

### **2.2.2 Estratégias organizacionais**

Em linhas gerais, sob o aspecto de sua aplicação, mesmo admitindo diferentes conceitos e objetivos, a estratégia de uma organização, seu planejamento e implementação estão relacionados intimamente com a escolha de alternativas de ação para consecução de sua missão, seus objetivos e suas metas, integrando-a ao seu ambiente (MELLO CORDEIRO, 2005).

Porter (1989) deu uma grande contribuição às estratégias empresariais ao distinguir as cinco forças competitivas que devem orientar a elaboração de estratégias genéricas: entradas, ameaças de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes. Sob o ponto de vista deste autor, as organizações são capazes de alterar seu ambiente, favorecendo sua sobrevivência e crescimento. Para ele, o mecanismo de preços não é o único determinante da alocação de recursos na economia, pois existem relações de influência e poder nos processos de negociação. Isto favorece a idéia da elaboração de estratégias que influenciem o mercado no sentido de favorecer as vantagens competitivas da organização. Segundo ele, a formulação da estratégia deve se basear na análise destas cinco forças competitivas e podem ser genericamente classificadas em: liderança no custo total, enquanto o custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa em relação aos seus concorrentes; diferenciação do produto, enquanto um produto único no mercado fornece um mecanismo de

defesa da empresa e diminui a sensibilidade a preço do comprador; e enfoque em determinado grupo comprador, enquanto o foco estreito possibilita atendimento diferenciado do alvo mercadológico em relação a concorrentes que tentam trabalhar em mercados mais amplos.

Porter (1989) tem sido amplamente criticado por inicialmente não admitir aplicação simultânea das estratégias citadas e pelas mesmas serem excessivamente abrangentes, dificultando sua aplicação prática (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994).

Para Oliveira (1991, 1999), a postura estratégica é limitada não só pela missão, mas também pelas oportunidades e ameaças ambientais, assim como pelos pontos fortes e fracos da organização diante deste contexto. Segundo este autor, dependendo destas variáveis e do ciclo de vida do produto, a organização poderá adotar, inclusive simultaneamente, posturas de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, na medida em que produtos diferentes podem estar em diferentes etapas de seu ciclo de vida.

Para Zaccarelli e Fischmann (1994), as posturas estratégicas de Oliveira (1991) são estratégias genéricas que apresentam um vício de enunciado. Afirmam que elas se confundem com posturas dos estrategistas.

Zaccarelli & Fischmann (1994), através de pesquisas na literatura existente e posteriores validações empíricas, identificaram treze tipos de estratégias: diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, cooperação, inovação, adaptação, evolução, reação, oportunidades, auto-proteção, intento, despiste, agressão e retirada do investimento. Posteriormente, Zaccarelli (2000) modificou o modelo: as estratégias de diferenciação produto-mercado, cooperação, inovação, reação, oportunidades, agressão e retirada do investimento foram mantidas; as estratégias originalmente intituladas como de despiste e de intento foram agrupadas em uma única que passou a ser denominada estratégia de sinalização; a estratégia de auto-proteção passou a se chamar estratégia de pró-proteção e a estratégia de evolução recebeu a denominação de estratégia de imitação; as estratégias de diferenciação funcional e de adaptação foram banidas, enquanto as estratégias de preempção e crescimento foram incluídas.

Segundo Hamel (1996), as estratégias adaptativas das organizações ao seu contexto estão totalmente ultrapassadas e não são, no mundo atual, capazes de gerar vantagens competitivas. Para ele, somente as estratégias com base em inovações podem levar as

empresas a patamares superiores no mercado. Assim, elas devem criar novos produtos, novos diferenciais e novos setores, e até serem capazes de influenciar seu setor de forma a recriá-lo. Diante de tal perspectiva, a organização moderna deve passar por profundas alterações de paradigmas, transformando a revolução em sua estratégia real. Para Hamel (1996), as organizações, diante desta visão de inovação, adotam uma das seguintes estratégias: *the rule makers*, ou fazedoras de regras, que estão à frente, liderando e estabelecendo as regras conforme suas vantagens competitivas; *the rule takers*, ou seguidoras de regras, que acompanham as líderes e, apesar de possuírem uma pior estratégia, segundo Hamel (1996), com um bom sistema de informações e uma agilidade grande nas decisões obtêm um certo nível de inovação que a capacitam na aquisição de uma fatia do mercado em crescimento; *the rule breakers*, ou quebradoras de regras, consideradas como as organizações revolucionárias que estão sempre buscando inovações e, diante de um contexto dinâmico e flexível, tendem a conseguir boas vantagens competitivas.

Segundo os autores, pertencentes ao *Boston Consulting Group*, a partir de análises competitivas de portfólio como a matriz BCG, a organização poderá ter uma estrutura mais sólida para definir suas estratégias em relação aos seus produtos e negócios, além de poder desenvolver vantagens competitivas nas comparações com matrizes de concorrentes. Segundo Kotler (2000), entre outros autores, na matriz BCG os produtos/negócios podem ser classificados como: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e abacaxis ou animais de estimação. As estrelas são negócios com grande perspectiva de crescimento e participação relativa no mercado. As estratégias de inovação defendem que os produtos inovadores têm uma perspectiva grande de crescimento, além de poderem permitir à organização um elevado retorno até que o mercado se estabilize, ou outros concorrentes lancem produtos que ocupem parte deste mercado. As vacas leiteiras são produtos ou negócios que apesar de apresentarem lentos crescimentos de mercado, possuem altas taxas de participação relativa. Os pontos de interrogação são produtos ou negócios que apresentam uma baixa participação em mercados em franca expansão. Finalmente, segundo esta perspectiva, os abacaxis ou animais de estimação são produtos ou negócios que possuem baixa participação em mercados cujo crescimento é muito pequeno. Em grande parte dos casos, são negócios que devem ser descontinuados, pois nem chegam a se pagar, porém, em casos especiais devem ser analisados

com cuidado em relação ao conjunto dos produtos ou negócios da empresa, ou em relação à posição dos concorrentes.

Diante da realidade das inúmeras redes, *clusters*, aquisições, fusões, *joint ventures*,<sup>4</sup> alguns autores focaram também seus estudos mais especificamente nas chamadas estratégias cooperativas. Como razões para formação destas alianças, em linhas gerais, Cabral (1999) cita: explorar economia de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias, aprender dos concorrentes, gerenciar as incertezas estratégicas, gerenciar custos, compartilhar riscos e facilitar o conluio tácito ou explícito. Deve-se, no entanto, segundo o mesmo autor, sempre levar em conta o contexto institucional, por exemplo, a cultura e o sistema legal.

Em seus estudos, Eiriz (2001) não se preocupa em posicionar o conceito de aliança estratégica ao longo da reta cujos extremos estão no mercado e na hierarquia, mas sim distingui-lo de outras formas de relacionamento, para apresentar uma tipologia sobre alianças estratégicas. Assim:

Baseando-se na distinção entre decisões estratégicas e decisões operacionais (HAX; MAJLUF, 1988; JOHNSON; SCHOLE, 1999), entende-se que as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças residem fundamentalmente no fato de as primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: (1) uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização. (EIRIZ, 2001, p. 67-68).

Algumas correntes dos estudos organizacionais e suas estratégias têm demonstrado uma preocupação crescente com o chamado ativo intangível das organizações. Nos dizeres de

---

<sup>4</sup> Os investidores estrangeiros se juntam aos locais para criar um negócio local, onde dividem a propriedade e o controle (Cf. KOTLER, 1994, p. 448).

Joia: “Portanto, cada vez mais, a importância dos ativos intangíveis de uma corporação, e até mesmo os de países e também de outras organizações – incluindo entidades sem fins lucrativos –, vem sendo destacada por acadêmicos, pesquisadores e executivos.” (JOIA, 2001, p. 55).

Em uma visão baseada em recursos, Barney (1991) defende que empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis quando implementam estratégias que exploram suas forças internas por meio de respostas às oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam as ameaças externas e evitam suas fraquezas internas. Para este autor, muitas pesquisas sobre fontes das vantagens competitivas sustentáveis estão focadas ou em isolar as oportunidades e ameaças às organizações (PORTER, 1989, citado por BARNEY, 1991, descrevendo seus pontos fortes e fraquezas, ou em analisar como confrontá-las, para escolher suas estratégias (PENROSE, 1958; HOFER; SCHENDEL, 1978, citados por BARNEY, 1991). Estas pesquisas dão pouca ou nenhuma ênfase no impacto dos atributos idiossincráticos das organizações em suas posições competitivas, adotando então duas suposições: (1) as empresas em uma indústria, ou dentro de um grupo estratégico, são idênticas em termos de controle dos recursos estrategicamente relevantes e em termos das estratégias que perseguem; (2) a heterogeneidade de recursos desenvolvida em uma indústria, ou grupo, possui uma curta duração porque os recursos usados por elas, para implementarem suas estratégias, são altamente móveis (podem ser comprados e vendidos no mercado facilmente). Continuando na visão do autor, apesar de ser pouca a dúvida sobre a vantagem das simplificações acima para o entendimento do impacto do ambiente na performance das empresas, vê-se que não são compatíveis com a visão baseada em recursos, na medida em que esta última busca justamente examinar a ligação entre características internas e performance. Então, substituí os pressupostos por dois outros: (1) as firmas em uma indústria, ou grupo, podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controla; (2) estes recursos estratégicos podem não ser perfeitamente móveis ao longo das firmas, e, mais, a heterogeneidade pode ser de longa duração.

Para Barney (1991), a vantagem competitiva é caracterizada pela implementação de uma estratégia que não está sendo implantada por algum concorrente atual ou potencial. Já a vantagem competitiva sustentável, além de apresentar a não simultaneidade, se caracteriza

pela incapacidade destes mesmos competidores de duplicarem os benefícios desta estratégia. É importante salientar, segundo o mesmo autor, que grandes mudanças na estrutura econômica de uma indústria podem transformar uma fonte de vantagem competitiva sustentável em algo sem valor e, por isto mesmo, não mais uma fonte de vantagem competitiva sustentável, os chamados por muitos autores de “choques schumpeterianos” (BARNEY, 1986c; RUMELT; WENSLEY, 1981; SCHUMPETER, 1934, 1950). De qualquer forma, seguindo o raciocínio do autor, as vantagens competitivas sustentáveis que se mantêm não serão anuladas pela reprodução; de outra forma, não seriam sustentáveis.

Barney (1991) apresenta um modelo teórico para estabelecer uma relação entre recurso organizacional e vantagem competitiva sustentável. Segundo ele, os recursos das organizações, com potencial de sustentar as vantagens competitivas, devem possuir quatro atributos: agregar valor, no sentido de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; ser raros, na medida em que, se forem de domínio das concorrentes, todas elas terão a possibilidade de explorá-los tornando-os insuficientes para gerar vantagens competitivas; caracterizar-se pela impossibilidade de serem imitados perfeitamente; e não possuir recursos equivalentes, ou, quando muito, que os equivalentes sejam raros e não imitáveis.

### **2.2.3 Estratégias e projetos**

Chega-se à conclusão, então, que os modelos de estratégias, por mais genéricos que busquem ser, consideram, em maior ou menor grau, dimensões particulares da situação organizacional e de suas relações com o meio que, em consonância com os objetivos e metas estabelecidos, definirão os procedimentos organizacionais necessários (PETTIGREW, 1985, citado em MELLO CORDEIRO, 2005; PRAHALAD; HAMEL, 1990; CERTO; PETER, 1993; HAMEL, 1996; MILLER, 1996, citado em MELLO CORDEIRO, 2005; MINTZBERG *et al.*, 2000, citado em MELLO CORDEIRO, 2005). Posto desta forma, conclui-se que o planejamento estratégico carrega em si um grau de inovação necessário à análise particular da



empresa em seus aspectos interiores, dentro do seu contexto específico e considerando as inter-relações entre estes dois ambientes.

Por outro lado, a própria estratégia de inovação, enquanto empreendedora e criadora, se faz presente em quase todos os modelos, inclusive obtendo destaque nos que, numa visão mais sistêmica da realidade dinâmica e flexível do ambiente atual, admitem-na como uma das melhores posturas para se obter vantagens competitivas (PORTER, 1989; ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994; OLIVEIRA, 1999; KOTLER, 2000).

De acordo com Hamel (1996), devido às turbulências que vêm ocorrendo nos últimos tempos, o ambiente está mais favorável às organizações inovadoras. Assim sendo, a abordagem estratégica deve adotar uma nova base filosófica em, como esse autor defende, a revolução deve ser a verdadeira estratégia. Ele argumenta que, partindo-se dessa nova base filosófica, todas as outras decisões e ações que ocorrem no âmbito organizacional passam a ser meramente táticas.

Considerando ainda as estratégias cooperativas, em particular, e seu elevado nível de incerteza e inovação, pensa-se em uma necessidade específica de análise para cada caso, mesmo que baseada em fundamentos teóricos e empíricos já desenvolvidos e testados (KANTER, 1994; LORANGE; ROOS, 1996; CABRAL, 1999; RODRIGUES, 1999). Ainda em relação a estas estratégias, muitos autores defendem uma análise profunda dos elementos organizacionais das pretendentes, além de uma flexibilidade que respeite as características de cada uma, condição para o sucesso da cooperação (LORANGE; ROSS, 1996; CABRAL, 1999; EIRIZ, 2001; CROZIER, 1997, citado em PUGH; HICKSON, 2004).

Finalmente, analisando as vertentes do pensamento sobre estratégia e planejamento estratégico baseados em recursos, encontra-se, inerente a estas correntes, um nível alto de especificidade para cada situação, empresa e contexto, principalmente na identificação, desenvolvimento e exploração dos recursos fontes das vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991). O uso de experiências positivas de outras organizações e pesquisas acuradas, associadas aos recursos próprios, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis, significa para organização se manter na vanguarda, assumindo feições com reconhecimento mercadológico e, ao mesmo tempo, preservando suas características inovadoras que lhe dão uma posição de destaque no mercado.

Desta forma, pode-se analisar o planejamento estratégico como contendo dimensões particulares para cada situação e empresa, não só pela sua metodologia que pode requerer procedimentos mais adequados a cada situação, como também pela análise e relação de recursos corretos diante da especificidade da realidade da organização. O planejamento estratégico é um exercício de inovação dentro da realidade própria daquela organização. E mais, é um exercício para geração de inovações. Segundo Simon e March (1981) e Ansoff e McDonnell (1993), citados em Meirelles e Gonçalves (2005):

Há também relativo acordo, entre os autores, de que a formulação e implementação de estratégias são sempre desafios de alta complexidade, já que, entre outros aspectos, referem-se a toda organização ou unidade; buscam orientar esforços organizacionais vis-à-vis da realidade ambiental; precisam não somente considerar a realidade presente do ambiente, mas sua dinâmica evolutiva; e lidam com decisões em geral não estruturadas, não rotineiras, não repetitivas. (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005, p. 1).

Falar em inovação, em uma perspectiva atual e abrangente, é falar em projeto. Pode-se definir projeto, melhor explorado mais adiante, como um empreendimento não repetitivo, e por isto mesmo inovador, caracterizado por uma seqüência de atividades elaborada para se atingir um objetivo claro e definido, realizado por pessoas com parâmetros pré-estabelecidos de prazo, custo, recursos e qualidade (VARGAS, 2005). Chega-se então à conclusão de que, para se construir uma inovação, desde que seja definida claramente, pode-se elaborar um projeto e geri-lo, tornando real a probabilidade de construção desta inovação, dentro de parâmetros possíveis para a organização. Surge a gestão de projetos. Prado e Archibald (2007) afirmam que o planejamento estratégico define metas globais que se desdobram em iniciativas estratégicas concretizadas através de projetos. Segundo estes mesmos autores:

Nos últimos anos, a sobrevivência e crescimento das organizações têm dependido, em uma escala cada vez maior, de suas habilidades em entender o mercado e implementar um eficiente planejamento estratégico. A implementação das idéias do planejamento estratégico afeta os processos rotineiros e o futuro da organização e, neste caso, implica tanto na execução

de projetos (para criação de novos produtos, serviços ou resultados) como no seu posterior uso. Para que as idéias originais sejam bem sucedidas, todo o ciclo deve funcionar eficiente e eficazmente (PRADO; ARCHIBALD, 2007, p. 5).

De outra forma, pode-se dizer que a gestão de projetos pode ser uma ferramenta importante na elaboração do planejamento estratégico, principalmente na implantação, acompanhamento e modificações das inovações definidas pelo mesmo, tratadas então como projetos.

## *2.3 GESTÃO DE PROJETOS*

### **2.3.1 Importância**

Assim, apesar de pouco explorada na literatura científica em administração, como já citado anteriormente, a importância da Gestão de Projetos se torna clara quando é analisada como uma possível opção estratégica e, ainda mais, como uma opção de gestão para planejar e implementar as decisões estratégicas definidas.

Mesmo considerando uma área relativamente recente, é fato que cada vez mais ela é reconhecida no mundo empresarial como mostra o estudo de Kerzner: “[...] percebe-se que o mundo empresarial passou a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto no presente.” (KERZNER, 2000, p. 17).

Para Prado (2003), o sucesso das empresas no século XX estava relacionado aos melhores sistemas de marketing, aliados a eficientes sistemas de produção, logística, administração, finanças e RH e aos controles das operações rotineiras desses sistemas. No final do século XX e início do XXI, passou a ser importante para as empresas a capacidade de identificar e executar as melhores mudanças. A identificação dessas mudanças é de competência do Planejamento Estratégico e a identificação e seleção das melhores

estratégicas de implementação são da alçada do Gerenciamento de Projetos, pois, para o autor, cada mudança é um projeto. Ele argumenta que a realização de projetos deve estar totalmente alinhada à estratégia da empresa, e os projetos devem favorecer os fatores-chave de sucesso da organização, maximizando assim a sua vantagem competitiva.

Kerzner (2003) alega que os crescentes e complexos desafios sobre o gerenciamento são resultados de condições ambientais que, apesar de já existirem anteriormente, nunca atingiram o grau atual. Seguindo, afirma que grande parte dos executivos hoje concorda que a solução para a maioria dos problemas organizacionais envolve obter melhores controles e usos adequados dos recursos, procurando internamente a solução, e nesta perspectiva têm olhado com cuidado as formas como suas atividades são gerenciadas, considerando o gerenciamento de projetos como uma das alternativas.

Outros autores ainda apontam e justificam o crescimento do uso das técnicas de gerenciamento de projetos. Em Kerzner (2000, p. 29), lê-se o seguinte:

Desde o começo da década de 1990, a corrida pela excelência na gestão de projetos tem assumido importância cada vez maior. Os benefícios da gestão de projetos são óbvios hoje tanto para os clientes quanto para os fornecedores. De fato, a excelência em gestão de projetos se tornou uma arma competitiva que atrai novos negócios e mantém os clientes tradicionais.

Para Vargas (2005, p. 3, 5):

Para atender a demanda de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

Outro fator que impulsiona o gerenciamento de projetos é o crescimento da competitividade. Quem for mais rápido e competente certamente conseguirá melhores resultados.

A difusão das associações que tratam o assunto, com seus diversificados objetivos, demonstram também esta atenção nos dias de hoje. Segundo Cleland e Ireland (2002), o PMI® (2000) tem cinco competências principais que auxiliam a difusão das técnicas em gestão de projetos:

- Certificação – Programa de Certificação dos profissionais do *Project Manager Professional* (PMP®). Este programa destina-se a testar o conhecimento das pessoas nas funções de gerência de projetos, a determinar a sua experiência nesse ramo e a estabelecer expectativas éticas mediante códigos de ética.
- Educação: programa para fornecer treinamento em gerência de projetos, tanto a membros quanto a não membros, no mundo inteiro. Esse programa amplia e intensifica as capacitações individuais para a gerência de projetos.
- Publicações: desenvolvimento e distribuição das informações baseadas no conhecimento da gerência de projetos. Esses meios incluem periódicos mensais, como jornais e uma revista técnica, além de um jornal trimestral especializado, recomendado pelo PMP®.
- Pesquisas: realização de investigações nas práticas atuais de gerência de projetos e nas necessidades futuras de sua metodologia e técnicas. Os trabalhos de pesquisa também incluem o trabalho de cooperação com outras associações de projetos no mundo inteiro.
- Padrões: desenvolvimento e distribuição de uma metodologia e de práticas coerentes de gerência de projetos para praticantes no mundo inteiro. O único padrão que tem sido aceito em todos os países é o livro *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK®<sup>5</sup>).

Por outro lado, Santos e Carvalho, no RBC – ABGP, através de critérios rígidos que dão grande credibilidade ao certificado, enfatizam que:

O PMBOK® Guide refere-se essencialmente aos “conhecimentos” em gerenciamento de projetos. No ICB, não somente os elementos dos conhecimentos em gerenciamento de projetos são descritos; ele também contém uma estrutura ampla para avaliação das competências do profissional de Gerenciamento de Projetos. A estrutura de avaliação é constituída por

---

<sup>5</sup> Ver referência *Project Management Institute*.

descrições e um sistema de classificações (taxonomia). Os critérios cobrem os seguintes temas relacionados com o gerenciamento de projetos: conhecimentos gerais, princípios de projetos e gerenciamento de projetos, competências organizacionais e sociais, métodos e procedimentos, gerenciamento geral, assim como atitudes pessoais e impressão geral. As exigências nestes domínios são compostas por um sistema de classificação (taxonomia) de aproximadamente 40 elementos de conhecimento e experiência, assim como por cerca de 20 aspectos de atitudes pessoais e impressão geral. Cada elemento é dividido e medido por critérios. (SANTOS; CARVALHO, 2006, p. 11).

O que demonstra visões complementares sobre o gerenciamento de projetos e os objetivos das associações ligadas ao tema.

### **2.3.2 Definição e características dos Projetos**

Como tratado na literatura sobre o assunto, é fundamental que, ao se falar em Gestão de Projetos, se comece pelo entendimento do que seja um projeto (MENEZES, 2003; PMI®, 2004; VARGAS, 2005; SANTOS, CARVALHO, RBC, 2006).

Para Kerzner, “[...] trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade [...]” (KERZNER, 2000, p. 17).

Em alinhamento com a definição do PMI® (2000), Menezes ressalta o conceito: “Um empreendimento único, que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.” (MENEZES, 2003, p. 44).

Para o PMI®, projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI®, 2004, p. 5). Desenvolvendo esse conceito, pode-se dizer que projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos e metas claramente definidos, em função de uma necessidade, oportunidade ou interesse de uma pessoa,

comunidade ou organização. Assim, falar em projeto significa falar em singularidade, definição e objetivos claros, qualidade segundo especificada, custo e prazo estabelecidos. Para Vargas:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (Vargas, 2005, p. 7).

Santos e Carvalho, no RBC – ABGP, ressaltam:

Considera-se projeto um empreendimento caracterizado, principalmente, pela singularidade das condições em que é realizado, especialmente no que diz respeito ao escopo, aos prazos, aos custos, às pessoas e à qualidade. Um projeto pode também ser definido como a conjugação de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos. Um projeto é um conjunto único de atividades coordenadas, com datas de início e fim bem definidas, empreendidas por um indivíduo ou organização, para alcançar objetivos específicos, dentro de um calendário determinado, com parâmetros de custos e desempenho (SANTOS; CARVALHO, 2006, p. 16).

O PMI® (2004) descreve como características explícitas do projeto: temporal (início e fim definidos), individual (produto, serviço ou resultado único) e de elaboração progressiva (desenvolvido em etapas incrementais); a que Vargas (2005), citando Wideman (1991), acrescenta: raridade (pouco freqüente), restrito (tempo, capital e recursos limitados), multidisciplinar (normalmente necessita de integração entre áreas diferentes) e complexo (tecnologia e conflito de interesses).

O PMI® (2004) esclarece que existem características comuns entre projetos e trabalho operacional: executados por pessoas, submetidos aos recursos limitados e sujeitos a planejamentos, execuções e controles. Porém, são diferentes quanto à consecução de seus objetivos. Conclui-se um projeto quando seu objetivo específico é atingido, enquanto os trabalhos operacionais e rotineiros adotam um novo conjunto de objetivos e o trabalho prossegue.

Keeling (2002) apresenta uma comparação de características entre projeto e atividades de rotina, como demonstrado no QUADRO 1, abaixo.

<b>Característica</b>	<b>Projeto</b>	<b>Rotinas contínuas de longo prazo</b>
Perspectivas	Limitadas (restritas)	Planejamento de longo prazo dominante, estratégias e funções de longo prazo
Objetivos	Precisos	Planejamento de longo prazo dominante, estratégias e funções de longo prazo
Tempo/Duração	Fixo (pré-determinado)	Relacionado à sobrevivência ou RSI - Retorno Sobre investimento de longo prazo
Planejamento	Resultado de planejamentos previsíveis e precisos	Flexibilidade de estratégias, táticas e utilização de recursos
Tomada de Decisão	Controle dominante	Decisões estruturadas, poucas restrições, mudanças de perspectiva

**QUADRO 1 - Comparação entre as características das atividades em curso e as dos projetos. Fonte: Adaptado de KEELLING, 2002, p. 5.**

Ainda segundo o PMI® (2004), projetos têm sentido para as atividades organizacionais que não podem ser desenvolvidas dentro dos limites operacionais normais da organização. Além disso, os projetos também ganham significado na elaboração e execução dos planos oriundos do planejamento estratégico da organização, como: demandas de mercado inovadoras, necessidades organizacionais de melhoria ou remodelação, novas necessidades dos clientes, ou oriundas de avanços tecnológicos e requerimentos legais (PMI®, 2004).



Segundo Prado e Archibald (2007), as organizações privadas podem ser agrupadas em classes que definem os tipos de projeto que podem ser executados de uma forma geral. As organizações orientadas para a rotina possuem uma pressão de mercado voltada para produtividade e qualidade. Assim, os tipos de projetos mais adequados seriam: (1) projetos de mudanças organizacionais para melhoria de resultados financeiros – redução de custos, redução de despesas administrativas – ou para melhoria de recursos operacionais e de produção, e de seus usos – aumento de produtividade, redução de estoques; (2) projetos para agilização de processos administrativos através da informatização; (3) projetos de construção e montagem, como a modernização do parque de equipamentos ou ampliação de instalações e grandes reformas. Como exemplo de organizações orientadas para a rotina cita a indústria de energia elétrica, siderurgia e química. As organizações híbridas, por passarem por uma forte pressão por permanente inovação, além dos projetos acima voltados para a rotina, ainda executam: (1) projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços; (2) projetos voltados para área de pesquisa e desenvolvimento. Nelas se enquadram as indústrias de alimentos, automobilística, têxteis e da moda. Finalmente, ainda segundo os mesmos autores, as organizações orientadas para projetos, como as de tecnologia da informação, consultorias e *design*, desenvolvem todos os tipos de projetos pela sua própria orientação e natureza. Seus negócios são oriundos de negociação direta com os clientes e são executados através de projetos.

Vargas (2005) afirma que existe uma relação estreita entre três variáveis fundamentais em projetos: desempenho ou performance, que engloba o escopo e a qualidade, o custo e o tempo. Shtub, Bard e Globerson (1994) afirmam que o peso de cada uma destas variáveis depende da natureza do projeto, características e objetivo do projeto específico. Em um espaço tridimensional onde cada uma destas variáveis fosse cotada em uma dimensão, a meta estabelecida pelo projeto estaria em um ponto do espaço, determinado por estas cotações.

### 2.3.3 Projetos e seus ciclos de vida

Para Vargas (2005), em consonância com o PMI® (2004), um projeto pode ser dividido em etapas que facilitam seu gerenciamento, permitindo um controle mais apurado do total de recursos em cada uma, para se atingirem as metas estabelecidas e se anteciparem problemas em um tempo que possibilite correções e evite grandes perdas que possam levá-lo à sua inviabilidade. O conjunto dessas etapas é denominado Ciclo de Vida do Projeto. Pode-se considerar esta divisão genérica para qualquer projeto, pelo menos em linhas gerais, como cita o mesmo autor. As etapas dividem-se em estágios – característicos da natureza do projeto (exemplos: construção, desenvolvimento de produtos) –, que, por sua vez, subdividem-se em atividades específicas de cada projeto.

O PMI® (2004) afirma que não existe um melhor caminho para definir o ciclo ideal de vida de projetos. Algumas organizações têm estabelecido políticas de padronização do ciclo de vida de seus projetos, enquanto outras permitem que os gerentes de projetos escolham o ciclo de vida mais apropriado para seus projetos. No futuro, as práticas mais frequentes, e bem sucedidas, dentro de uma indústria, deverão criar *benchmarks* que conduzirão à preferência pelo uso de um determinado ciclo de vida de projetos nesta indústria (PMI®, 2004). Porém, apesar desta variação, ainda conforme o PMI® (2004), o ciclo de vida de um projeto geralmente define, em cada fase: quais técnicas de trabalho serão usadas, quando as entregas serão geradas, como cada entrega será revisada e validada, quem estará envolvido e como será controlada e aprovada a fase.

Além disto, o PMI® (2004) e Vargas (2005) afirmam que a maioria dos ciclos de vida dos projetos apresenta características comuns. As fases são geralmente seqüenciais e seus limites são usualmente definidos por alguma técnica de transferência de informação ou de finalização do manuseio de elementos do projeto pela fase, ou seja, a entrega de algum tipo de produto para fase seguinte.

As relações entre variáveis dos projetos ao longo do ciclo de vida dos mesmos também são comuns. O custo e o nível de esforços, em condições normais, são baixos no início, atingem um ápice nas fases intermediárias e caem rapidamente nas fases finais do

projeto. O potencial de adicionar valor ao projeto varia inversamente ao tempo, desde seu início, quando o projeto ainda está no papel, até nas etapas finais, quando o potencial de agregar valor a ele é mínimo. O custo de promover mudanças em um projeto vai desde um mínimo no início do mesmo, crescendo exponencialmente até o valor total do projeto, podendo chegar até a superá-lo. Sobrepondo-se a curva de potencial de adicionar valor ao projeto com a de custos de mudanças, identificam-se duas áreas: à esquerda do ponto de interseção, há a área chamada de oportunidade construtiva, onde as mudanças são vantajosas para o projeto; e à direita, há a área de intervenção destrutiva, onde o custo supera o valor agregado ao produto.

Outra característica, de um modo geral comum a todos os ciclos de vida, é a capacidade de adequação a novas necessidades, que se apresenta alta no início do ciclo, caindo gradativamente com o passar do tempo. Mudanças no escopo do projeto poderão ser absorvidas com certa facilidade no início do projeto, ainda em suas fases iniciais, enquanto gerarão dificuldades acentuadas, se necessárias, a projetos já bem avançados em sua execução (VARGAS, 2005).

É importante ainda analisar os impactos dos riscos durante o ciclo de vida dos projetos. Considerando que o impacto do risco pode ser dado pelo produto da incerteza do risco (probabilidade) – descendente no tempo do ciclo – e a quantidade arriscada – ascendente no mesmo período –, no local onde estas duas variáveis se encontram ter-se-á a região de mais alto impacto do risco (VARGAS, 2005). É interessante observar, ainda segundo o mesmo autor, que o pico de esforço e custo do projeto se encontra nesta mesma região.

De uma forma genérica para efeito didático, nos dizeres de Vargas (2005), são consideradas cinco fases características do ciclo de vida de um projeto. A fase de iniciação, quando são estabelecidas as metas e objetivos, elaborado o escopo do projeto e definidas as estratégias. A fase de planejamento responsável pela discriminação das atividades, elaboração de cronogramas, análise de riscos, definições de recursos, recursos humanos, custos, comunicação, qualidade e aquisições, além das integrações necessárias que deverão ocorrer no projeto. A execução do projeto, em que as atividades planejadas são efetivamente desenvolvidas e culminam na transformação de uma idéia em produto ou serviço que pode ser entregue. A fase de monitoramento e controle acompanha e corrige todo o curso do projeto,

buscando mantê-lo alinhado ao seu planejamento inicial, gerando alterações necessárias no mesmo ou, inclusive, mudando substancialmente seu processo. E a última fase, o encerramento, quando o produto ou serviço se torna acabado e o projeto é avaliado e documentado, estabelecendo um aprendizado em relação aos erros e acertos ocorridos no mesmo.

A FIG. 1, abaixo, ilustra esta visão.

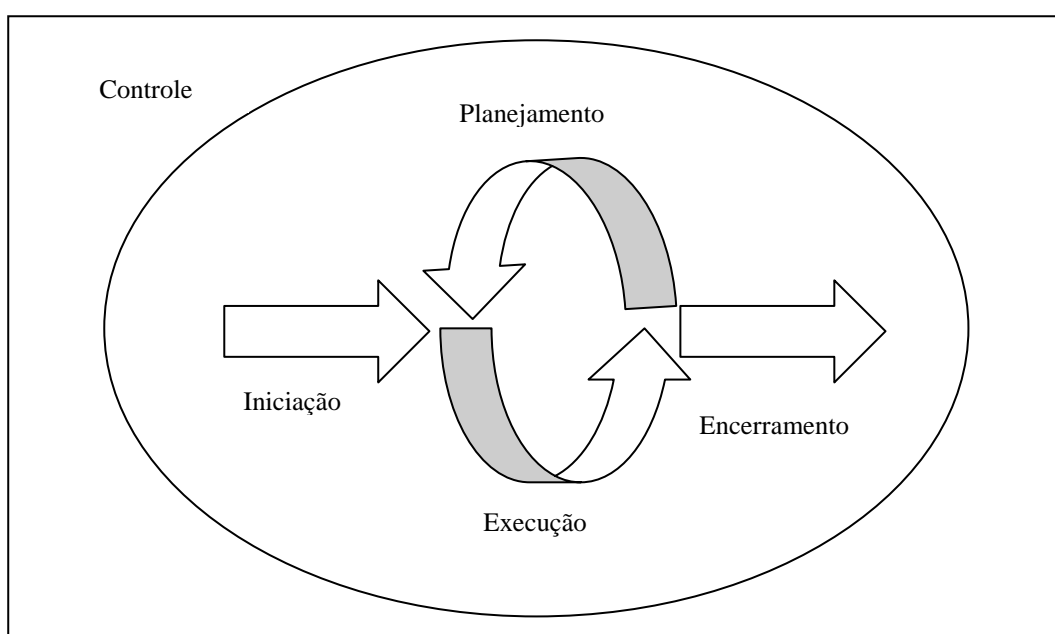


Figura 1 – Inter-relacionamento das fases em um projeto (PMI®, 2004).  
Fonte: Adaptado de VARGAS, 2005, p. 34.

Ainda segundo a visão de Vargas (2005), a FIG. 2, abaixo, demonstra a relação do esforço empreendido ao longo do ciclo de vida de um projeto.

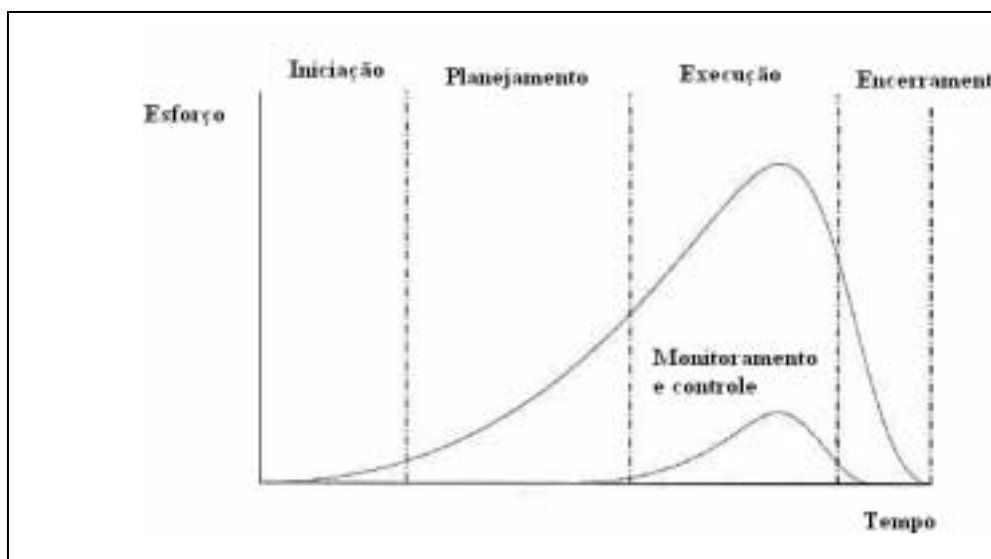


Figura 2 - O ciclo de vida de um projeto dividido em fases características.

Fonte: Adaptado de VARGAS, 2005, p. 34.

Para Vargas (2005), a FIG. 2, acima, não permite uma análise conclusiva quanto à interdependência e à sobreposição de fases no projeto. O ponto de pico de maior esforço poderia ser considerado como o fim da execução e início da fase de encerramento. Porém, se considerarmos frentes distintas de execução na realização do projeto, as finalizações de apenas algumas frentes, com o início de seus respectivos encerramentos, provocam a sobreposição destas fases numa visão geral do projeto. Assim o projeto pode ser considerado ainda em execução, apesar do nível de esforço estar descendente como demonstrado no gráfico. A melhor visualização da interdependência e sobreposição de fases é obtida na FIG. 1, pois nela se percebe que, com o desenrolar do projeto, praticamente todas as fases são realizadas quase que simultaneamente.

Numa distinção conceitual, Menezes (2003) afirma que as fases sequenciais e distintas aplicáveis em um mundo perfeito seriam: concepção, planejamento, execução e conclusão. Porém, como existem variáveis que tornam a realidade distante deste ideal, afirma que a visão mais correta para se analisar genericamente um projeto é a visão por processos, onde se destacam como principais: início, planejamento, execução, controle e fechamento. Observa-se que, na verdade, os dois autores apresentam a mesma linha de pensamento, inclusive citando a mesma fonte, PMI® (2000, 2004). Vê-se que Vargas (2005) não conceitua as fases como estanques e isoladas entre si, mas, ao contrário, como interconectadas e inter-relacionadas, aproximando-se da definição de processos para decomposição do ciclo de vida

de um projeto. A FIG. 3, abaixo, onde se pode visualizar os processos e suas inter-relações, esclarece a visão de Menezes (2003):

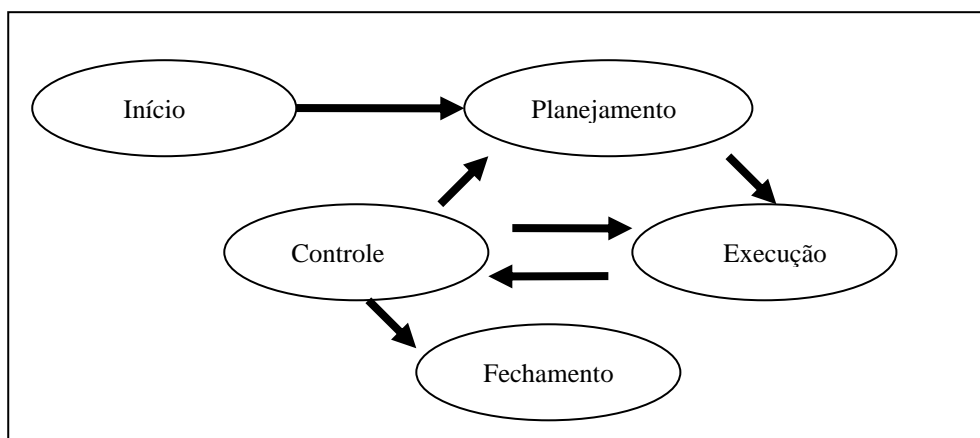


Figura 3 - Macro-processos no desenvolvimento de um projeto.  
Fonte: Adaptado de MENEZES, 2003, p. 81.

Relacionando o ciclo de vida de um projeto com o ciclo de vida de um produto, o PMI® (2004) esclarece que ao terminar um projeto, o produto, resultado deste projeto, entra em operação e então novas idéias devem surgir para incrementar este produto, ou substituí-lo, ou criar um novo, dando origem a um ciclo de vida de um novo projeto.

### 2.3.4 Gerenciamento de projetos

Pelos conceitos de projeto apresentados, pode-se concluir que gerenciar projetos é então gerenciar empreendimentos limitados, específicos e singulares, com duração fixa e pré-determinada, através de um planejamento e execução que tornem seus resultados precisos e previsíveis através do controle de todos os processos envolvidos, tanto quanto possível (SANTOS; CARVALHO, 2006). Gerenciar projetos é gerenciar todas as fases do ciclo de vida de um projeto. Nos dizeres do PMI® (2004, p. 8): “Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visam a atingir os requerimentos do projeto [...]”. Ainda segundo o Instituto, o gerenciamento de projetos engloba a identificação dos requisitos, o estabelecimento de objetivos claros e possíveis, o

balanceamento entre as demandas de qualidade, escopo, prazo e custo, e adaptação das especificações, planos e abordagens às expectativas e pontos de vistas dos diversos *stakeholders*. Pode-se definir Gerente de Projetos, como o profissional responsável pelo acompanhamento dos objetivos do projeto, incluindo as macro-atividades citadas acima. De uma forma mais simplista, diz-se que Gerente de Projetos é o dono e o responsável pelo sucesso dos projetos.

Em Keelling (2002, p. 3), lê-se: “A Gestão de Projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Para a ABGP (2006), o gerenciamento de projetos é constituído por um conjunto de processos de gestão voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto, bem como para a motivação de todos os elementos envolvidos, com intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos.

Kerzner (2003), citado por Vargas (2005), pondera que diversas pressões podem levar as organizações a adotarem o gerenciamento de projetos como forma de condução de seus negócios, tais como: competição, padrões de qualidade, redução nas margens de lucro, resultados financeiros, fatores tecnológicos, aspectos legais, aspectos sociais, fatores políticos, pressões econômicas.

De qualquer forma, ao adotar o gerenciamento de projetos, segundo Vargas:

[...] uma organização precisa utilizar diversos critérios de seleção para que os objetivos sejam atingidos, garantindo o seu sucesso. A seguir, destacam-se os critérios mais importantes: realismo, capacidade, flexibilidade, facilidade de uso, custo e facilidade de informatização (VARGAS, 2005, p. 11).

Cleland (1999) propõe sete fatores que devem ser analisados para definição da necessidade do gerenciamento de projetos em um empreendimento ou organização: tamanho do empreendimento, quando o volume de capital, de tempo e pessoal for grande; interdependência grande entre departamentos ou entre organizações dentro da cadeia produtiva; importância do empreendimento, com alto grau de risco e incerteza; reputação da

empresa dependente do cumprimento do prazo e do orçamento do empreendimento; alto nível de compartilhamento de recursos; falta de familiaridade com o empreendimento; e freqüentes mudanças no mercado de atuação.

Vargas (2005) apresenta os principais benefícios alcançados pela adoção da gestão de projetos, quais sejam: evitar surpresas; desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas; antecipar problemas; adaptar os trabalhos ao cliente; disponibilizar orçamento antes da execução; agilizar decisões; aumentar o controle através do detalhamento das etapas e atividades; facilitar e orientar revisões, possibilitando maior capacidade de adaptação; otimizar alocação de recursos; documentar e facilitar estimativas para futuros projetos.

Segundo o PMI® (2004), apenas o conhecimento das técnicas, apesar de ser fundamental, não define um efetivo gerenciamento de projetos. Nele são descritas cinco necessidades de conhecimento organizacional e perfil gerencial para estabelecer tal gestão. O conhecimento de gerenciamento de projetos, em linhas gerais, abrange a definição e entendimento do ciclo de vida do projeto – iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento – e das nove áreas envolvidas – integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição. O conhecimento da área de aplicação se faz necessária pelas especificidades dos projetos em diferentes áreas, tal como citado na classificação de Prado e Archibald (2007) de tipos de projetos, assim como pelos aspectos particulares de padronização e regulamentação na mesma área. Outra característica importante, ainda segundo o PMI® (2004), diz respeito ao ambiente do projeto. Como o contexto de projetos é uma realidade social, econômica e ambiental, apresenta impactos, intencionais ou não, sobre os mesmos. Assim aspectos culturais, sociais, políticos, nacionais e internacionais, e físicos devem ser bem conhecidos e analisados sob o ponto de vista de suas inter-relações com o projeto. Ressalte-se aqui, dentro do interesse do presente trabalho, a preocupação do PMI® (2004) com o conhecimento sobre aspectos gerais da cultura organizacional, assim como o entendimento das especificidades desta dimensão em cada contexto de projeto.

O conhecimento sobre gestão em geral, citado pelo PMI® (2004), provê a base para formação gerencial das organizações e para o gerenciamento de projetos. Envolve aspectos financeiros, contábeis, de compras e aquisições, de vendas e marketing, contratos e leis



comerciais, produção e distribuição, logística e canais de suprimentos, planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, estruturas organizacionais, comportamento organizacional, planos de compensação, benefícios e carreira, práticas de saúde e segurança no trabalho, tecnologia de informação. Finalmente, o PMI® (2004) cita também a capacidade de relacionamento interpessoal como parte do gerenciamento de projetos, envolvendo: comunicação efetiva, influência na organização, liderança, motivação, gerenciamento de conflito e negociação, e solução de problemas.

Para o PMI® (2004), existem aspectos organizacionais que influenciam os projetos e seus gerenciamentos. Primeiramente, verifica que os sistemas organizacionais influenciam no gerenciamento de projetos na medida em que, dando suporte estrutural e informacional para quem decide, se as estruturas dos sistemas não são voltadas para projetos, muitos passos deverão ser dados: desde as informações obtidas dos sistemas até uma informação precisa e exclusiva sobre um projeto em questão, quando possível. As organizações que possuem seus sistemas estruturados por projetos terão maior facilidade e agilidade na obtenção destas mesmas informações.

Ainda segundo o Instituto, outro aspecto da organização que influencia os projetos é a cultura organizacional. Estas culturas estão refletidas em inúmeros fatores da organização incluindo, mas não restritos a eles: valores compartilhados, normas, crenças e expectativas, políticas e procedimentos, visão das relações de autoridade e relação, além de ética no trabalho. Desta forma, o instituto demonstra como a cultura organizacional pode ser determinante no sucesso dos projetos e como pode influenciar na consecução dos mesmos. Por exemplo: uma proposta inovadora e de alto risco mais seguramente será aprovada em uma organização agressiva e empreendedora; um gerente de projetos, com um estilo de alta participação, enfrentará problemas em uma organização com hierarquia rígida; e um gerente de projetos, com estilo autoritário, terá grande resistência em organizações com uma cultura participativa.

Um terceiro aspecto, ainda no PMBOK® (PMI®, 2004), é a estrutura organizacional. Afirma que, na maioria das organizações atuais, a estrutura é híbrida, misturando departamentos e áreas, com estruturas tipicamente funcionais, a outros totalmente orientados a projetos e, ainda, a outros, matriciais. Estas estruturas podem favorecer ou não os

projetos segundo a importância dada à atuação do gerente de projetos e à sua autonomia decisória. O QUADRO 2, abaixo, apresenta, segundo o PMI® (2004), a relação entre estruturas organizacionais e aspectos relevantes para o gerenciamento de projetos.

	Funcional	Matricial Leve	Matricial Balanceada	Matricial Forte	Projetos
Autoridade do gerente	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Controle do orçamento	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Compartilhada	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Alocação do gerente de projetos	Parcial	Parcial	Integral	Integral	Integral
Equipe administrativa do projeto	Parcial	Parcial	Parcial	Integral	Integral

**QUADRO 2 - A estrutura organizacional e sua influência em projetos.**

Fonte: Adaptado do PMI®, 2004, p. 28.

Finalmente, cita como outros aspectos influentes nos projetos: o papel do escritório de gerenciamento de projetos e os sistemas de gerenciamento de projetos que poderão facilitar o desenvolvimento da gestão de projetos na organização, pelo uso de metodologias, técnicas, ferramentas, recursos e procedimentos adequados.

Em relação aos *stakeholders*, em uma análise específica, o PMI® (2004) define que estes agentes são elementos individuais ou organizações, que estão ativamente envolvidos no projeto, ou que têm seus interesses afetados pela execução ou término do mesmo. Na medida em que possuem diferentes expectativas, visões e influências, muitas vezes conflituosas, eles devem ser identificados e trabalhados pelos gerentes, de forma a não afetarem negativamente o curso dos projetos, nem alterar seus objetivos, senão em conformidade com os demais envolvidos. As dimensões culturais, políticas e econômicas de cada um devem ser bem

analisadas. As influências negativas de determinados *stakeholders* devem ser encaradas pela sua gestão, do ponto de vista de riscos do projeto. Em geral, o instituto cita como *stakeholders*-chave de um projeto: gerente, cliente/usuário, organização executora do projeto, time de execução do projeto, time de gerenciamento do projeto, financiador (pessoa ou organização), pessoas com influência nas empresas ou sociedades envolvidas, e escritório de projetos, se presente. De qualquer forma, encontrar todos os envolvidos, desde os executores e seus familiares, instituições, até clientes e acionistas, não é tarefa simples, porém importante para o gerenciamento dos projetos em uma organização.

Prado e Archibald defendem que o gerenciamento de projetos em uma organização deve seguir uma plataforma que respeite suas peculiaridades, como a cultura e tipo de organização, e ao mesmo tempo deve ser compatível com o tipo de projeto, sem perder de vista as pressões do mercado. Nos dizeres dos autores:

Sabemos que empresas diferentes possuem culturas diferentes e suas peculiaridades devem ser respeitadas. Além disso, o modelo sendo implantado depende também do tipo de projeto que será acompanhado. Acreditamos, todavia, que, independente dos fatores acima, sempre estaremos implantando uma Plataforma para Gerenciamento de Projetos e a diferença fica por conta dos detalhes de cada plataforma. A pressão do mercado é o principal motivador e é quem tentará ditar a velocidade da implementação ou do aperfeiçoamento da cultura de GP. O tipo de organização e sua cultura indicarão a facilidade para absorção dos novos conceitos e rituais. A categoria de projetos executados no setor indicará as peculiaridades da plataforma que serão implementadas (PRADO; ARCHIBALD, 2007, p. 143).

Para Prado e Archibald (2007), a plataforma é constituída dos pilares: estrutura organizacional, metodologia e informatização, e a base onde se assentam é a competência das pessoas envolvidas, em conhecimentos, experiências e atitudes. A FIG. 4, abaixo, demonstra a plataforma para gerenciamento de projetos proposta pelos autores.

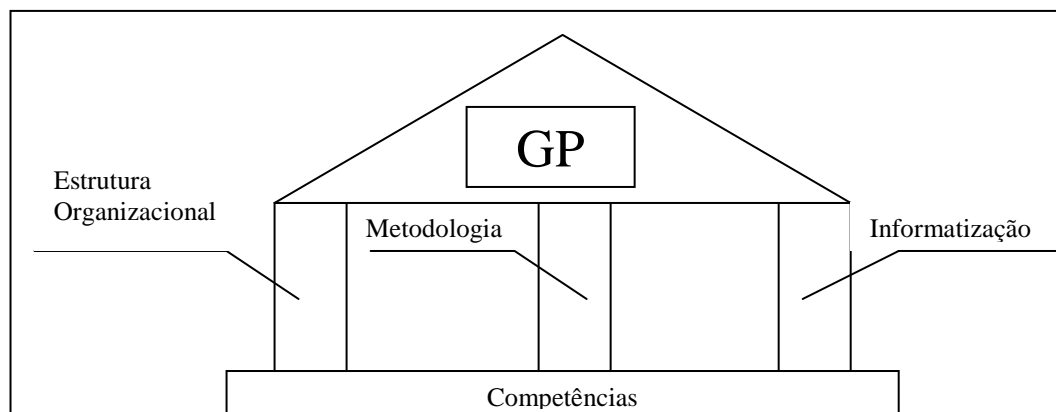


Figura 4 - Uma proposta para implementar gerenciamento de projetos: Plataforma.  
 Fonte: Adaptado de PRADO; ARCHIBALD, 2007, p. 143.

Numa demonstração de preocupação do alinhamento da gestão de projetos com o planejamento estratégico da organização, o PMI® (2004) analisa a postura da organização, através dos conceitos de subprojetos, programas, portfólio e escritório de projetos. Segundo ele, dividindo os projetos em subprojetos, a organização conseguirá um foco maior nas etapas de um projeto de difícil gestão única, em função de seu porte ou importância estratégica. Os programas, ao contrário, são grupos de projetos que apresentam características comuns que permitem um benefício maior para organização, se gerenciados em conjunto. O portfólio é um conjunto de projetos ou programas agrupados para facilitar seu efetivo gerenciamento em consonância com os objetivos estratégicos da organização. E o escritório de projetos, sendo uma área que centraliza e coordena as atividades de gerenciamento de projetos, na visão do PMI® (2004), pode priorizar ou potencializar projetos, distribuir recursos ou viabilizar aquisições numa visão geral, conforme os objetivos estratégicos da organização.

O anexo B apresenta quadro resumo das dimensões organizacionais usadas na pesquisa.

### **2.3.5 A visão sobre gerenciamento de projetos do PMI® e de alguns autores certificados**

O PMI® (2004) parte do ciclo PDCA, como esclarecido no PMBOK®:

Um conceito subjacente para interação entre os processos de gerenciamento de projetos é o ciclo PDCA (como definido por Shewhart e modificado por Demming, no *American Society for Quality Handbook*, páginas 13 e 14, 1999). O ciclo é inter-conectado por resultados – o resultado de uma parte do ciclo torna-se entrada para a outra.” (PMI®, 2004, p. 39).

Porém, segundo ainda o PMI® (2004), a natureza interativa dos grupos de processos no gerenciamento de projetos é mais complexa e adquire o aspecto apresentado na FIG. 1, obtida de Vargas (2005), ou na FIG. 3, obtida de Menezes (2003).

Assim, em linhas gerais, o PMI® (2004) descreve os conhecimentos e práticas em Gerência de Projetos em termos dos processos que os compõem. Estes processos foram organizados em nove áreas de conhecimento, a saber:

1 – Gerenciamento da Integração:

- 1.1 – Desenvolver o termo de abertura do projeto;
- 1.2 – Desenvolver a declaração de escopo preliminar do projeto;
- 1.3 – Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
- 1.4 – Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- 1.5 – Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- 1.6 – Controlar integralmente as mudanças;
- 1.7 – Encerrar o projeto.

2 – Gerenciamento do Escopo:

- 2.1 – Planejar o escopo;
- 2.2 – Definir o escopo;
- 2.3 – Criar EAP (Estrutura Analítica do Projeto);
- 2.4 – Verificar o escopo;
- 2.5 – Controlar o escopo.

3 – Gerenciamento do Tempo:

- 3.1 – Definir as atividades;
- 3.2 – Organizar de forma seqüencial as atividades;
- 3.3 – Estimar os recursos das atividades;

- 3.4 – Estimar as durações das atividades;
  - 3.5 – Desenvolver o cronograma;
  - 3.6 – Controlar o cronograma.
- 4 – Gerenciamento do Custo:
- 4.1 – Estimar os custos;
  - 4.2 – Elaborar o orçamento;
  - 4.3 – Controlar os custos.
- 5 – Gerenciamento da Qualidade:
- 5.1 – Planejar a qualidade;
  - 5.2 – Realizar a garantia da qualidade;
  - 5.3 – Realizar o controle da qualidade.
- 6 – Gerenciamento dos Recursos Humanos:
- 6.1 – Planejar os recursos humanos;
  - 6.2 – Contratar ou mobilizar a equipe do projeto;
  - 6.3 – Desenvolver a equipe do projeto;
  - 6.4 – Gerenciar a equipe do projeto.
- 7 – Gerenciamento das Comunicações:
- 7.1 – Planejar as comunicações;
  - 7.2 – Distribuir as informações;
  - 7.3 – Elaborar o relatório de desempenho;
  - 7.4 – Gerenciar as partes interessadas.
- 8 – Gerenciamento dos Riscos:
- 8.1 – Planejar o gerenciamento dos riscos;
  - 8.2 – Identificar os riscos;
  - 8.3 – Analisar qualitativamente os riscos;
  - 8.4 – Analisar quantitativamente os riscos;
  - 8.5 – Planejar as respostas aos riscos;
  - 8.6 – Monitorar e controlar os riscos.
- 9 – Gerenciamento das Aquisições:
- 9.1 – Planejar aquisições;

- 9.2 – Planejar contratações;
- 9.3 – Solicitar respostas de fornecedores;
- 9.4 – Selecionar fornecedores;
- 9.5 – Administrar os contratos;
- 9.6 – Encerrar os contratos.

Segundo Vargas (2005), o processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as áreas envolvidas no projeto estejam interconectadas, conscientes de sua parte e das demais. Para ele, no gerenciamento da integração é importante se atentar para: os processos de controle de mudança de cada área devem servir de subsídios ao processo global de controle de mudanças; os registros de desempenho devem estar atualizados para garantir um monitoramento efetivo e global do desempenho; os objetivos do projeto devem estar sempre evidenciados nos planos individuais de cada área; as avaliações de alterações no planejamento devem ser feitas sempre de forma integrada; as informações relativas à integração devem estar sempre disponíveis para todas as áreas envolvidas, através do plano de gerenciamento de comunicações.

Para Vargas:

O gerenciamento de escopo tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço, desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto. (VARGAS, 2005, p. 59).

Segundo o PMI® (2004), o escopo pode ser definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido, e somente ele, para garantir a entrega de um determinado produto, dentro de todas as suas especificações e funções.

Para o PMI® (2004), o gerenciamento do tempo é fundamental para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado. Dentro desta perspectiva, o cronograma é sempre uma restrição do projeto (Vargas, 2005). Segundo estudos realizados por Thamhain e Wilemon (1975) e revistos por Posner (1986), citados em Vargas (2005), o gerenciamento do tempo é um dos fatores críticos para o estabelecimento de conflitos entre os envolvidos em

um projeto. Estes conflitos apresentam um crescimento acentuado nas fases de definição e planejamento (até aproximadamente a metade desta fase) e atingem um nível de estabilização no decorrer das demais fases. De qualquer forma, para Vargas (2005), o prazo deve sempre ser viável, pois cronogramas que não podem ser cumpridos geram perda de tempo, já que certamente deverão ser refeitos, e maior desgaste do projeto em toda a sua extensão.

Em Vargas (2005), o gerenciamento de custos busca garantir que o capital disponível seja suficiente para obter todos os recursos necessários à realização dos trabalhos do projeto. Os orçamentos com memórias de cálculo são importantes parâmetros para balizar os projetos e devem ser acompanhados e validados ao longo do tempo para que se tomem medidas corretivas ou preventivas, se necessárias. Os bancos de dados comerciais e de projetos anteriores devem também ser usados. Ainda segundo Vargas (2005), as causas de falhas no gerenciamento de custos são normalmente externas ao mesmo e dizem respeito a: interpretação errada do trabalho, escopo errado, cronograma errado, erro na avaliação de riscos, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) errada, qualidade mal definida, estimativa errada dos custos administrativos e indiretos.

Segundo o PMI® (2004), o gerente de projetos deve dar igual prioridade aos aspectos de qualidade, custo e prazo em um projeto. Muito se tem estudado sobre qualidade em gestão de projetos, porém de forma geral pode-se dizer que as principais dimensões da qualidade hoje em dia são: defeito zero, transferência correta para o cliente, correção na primeira vez, melhoria contínua e satisfação do cliente pela conformidade com suas necessidades (VARGAS, 2005). Os custos da qualidade podem ser classificados em custos de conformidade – planejamento, treinamento, controle de processos, testes, auditoria de qualidade e manutenção – e custos de não conformidade – refugos, re-trabalho, reparos na garantia, ações corretivas no produto e atrasos no cronograma.

O gerenciamento de recursos humanos, na visão do PMI® (2004), consiste em fazer o melhor uso das pessoas envolvidas, pois são os elos centrais do projeto e seus mais importantes recursos. Neste aspecto, é fundamental manter-se uma motivação elevada, observando seus fatores-chave: a satisfação pessoal e a qualidade de vida (VARGAS, 2005). Para Galbraith (1995), citado por Vargas (2005), os sucessos ou fracassos dos projetos dependem diretamente do gerenciamento de recursos humanos, pois pessoas influenciam no



sucesso ou fracasso do projeto e os problemas do projeto só podem ser resolvidos por pessoas. Os projetos requerem diferentes tipos de profissionais ao longo de seu ciclo de vida: na iniciação são necessários empreendedores, inovadores e criativos; no planejamento e execução precisa-se de analíticos, planejadores, técnicos e integradores; no controle e execução são importantes os comandantes, chefes, gerentes e controladores; e no encerramento destacam-se os finalizadores, facilitadores e instrutores (VARGAS, 2005). Aspectos individuais e culturais então devem ser considerados.

O gerenciamento das comunicações é crucial para um projeto por ser responsável pelas divulgações das informações para as pessoas certas, no tempo certo e de forma economicamente viável (VARGAS, 2005). Segundo o PMI® (2004), este gerenciamento está intimamente ligado aos fatores ambientais do empreendimento e às influências organizacionais, na medida em que a estrutura organizacional de projetos tem um maior efeito sobre os requisitos de comunicação do projeto. Estudos de Cleland (1999) e Kerzner (2003), citados em Vargas (2005), apresentam também outras influências que afetam as comunicações em um ambiente organizacional, advindas dos anteparos de personalidade e de percepção tanto do emissor quanto do receptor, ligados a fatores individuais e culturais. Para o PMI® (2004), características diferentes dos *stakeholders*, assim como seus objetivos e expectativas, devem estabelecer formas e níveis de comunicação mais adequados a cada um.

Para Vargas:

[...] a sobrevivência de qualquer empreendimento, atualmente, está intimamente vinculada ao conceito de aproveitar uma oportunidade, dentro de um espectro de incertezas. O que faz a gestão dos riscos se tornar tão importante são fatores diversos como o aumento da competitividade, o avanço tecnológico e as condições econômicas, que fazem com que os riscos assumam proporções muitas vezes incontroláveis (VARGAS, 2005, p. 93).

Ainda segundo o mesmo autor, os riscos normalmente estão associados a tempo, qualidade e custos, e devem ser avaliados segundo seus aspectos de probabilidade de ocorrência e gravidade das conseqüências, normalmente expressa em valores de prejuízo financeiro. Ao multiplicar as duas variáveis citadas, chega-se ao chamado Valor Monetário Esperado, que quantifica diretamente o nível do risco para a organização. Para Menezes

(2003), um risco de baixo impacto e baixa probabilidade de ocorrência deve ser aceito ou transferido (seguro, terceirização); risco de alto impacto e de baixa probabilidade de ocorrência ou de alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto deve fazer parte de um plano de contingência; já os de alta probabilidade e alto impacto devem ser alvos de ações imediatas. Vargas (2005) apresenta de forma genérica uma seqüência de atividades que podem ajudar na análise e planejamento dos riscos: (1) compreender o projeto, produto ou processo; (2) identificar os elementos sujeitos a riscos; (3) listar as ameaças e fraquezas de cada elemento; (4) priorizar estas ameaças e fraquezas; (5) identificar impactos; (6) identificar controles para minimizá-los; (7) criar controles alternativos para usar quando os anteriores não forem efetivos, ou não puderem ser usados; (8) gerar documentação para ser usada nas próximas análises.

Para o PMI® (2004), o gerenciamento de aquisições engloba a compra ou aquisição de produtos ou serviços externamente para o projeto. Segundo Vargas (2005), seu principal objetivo é garantir que os elementos externos sejam fornecidos segundo os contratos. Estes elementos possuem dois aspectos intimamente associados aos seus riscos: o custo e o tipo de contrato. Vargas (2005) ainda faz outras observações sobre esta etapa da gestão de projetos: usar uma lista de checagem para a preparação de propostas e contratos; avaliar bem os riscos antes de escolher um tipo de contrato; envolver o jurídico da organização; garantir, através de contrato ou seguro, os riscos não cobertos.

O PMI® (2004) apresenta também uma série de técnicas, ferramentas e atitudes, além das já citadas, que podem auxiliar o gestor em cada uma das etapas de um projeto: análise e seleção de alternativas através de pontuação e ponderação; *Work Breakdown Structure* (WBS), ou Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - decomposição do projeto em atividades; análises de esforço, de disponibilidade de recursos, de custo e de riscos; técnicas para estimativa de esforço; matriz de responsabilidades; técnicas de alocação de recursos; técnicas de análise de risco; diagramas de rede; diagrama de Gantt; histograma de recursos; técnicas de estimativa e controle de custos.

### 2.3.6 A visão sobre gerenciamento de projetos do RBC

Numa visão diferente, Santos e Carvalho (2006), focam no conhecimento e experiência de profissionais, além de atitudes pessoais, com objetivo de certificação destes mesmos profissionais, estabelecendo um nível de exigência que permita às organizações, e ao mercado em geral, poderem ter um nível de segurança nos serviços contratados.

Segundo Santos e Carvalho (2006, p. 14): “Seu programa de certificação em gerenciamento de projetos, em quatro níveis, adaptado ao contexto e às necessidades específicas do Brasil, constitui uma proposta exclusiva e diferenciada em certificação.”

A avaliação para certificação, segundo a mesma publicação, se dá com base no conhecimento, experiência, atitudes e impressão pessoal.

Os elementos para avaliação em relação à experiência e ao conhecimento se dividem em 28 elementos base, 6 elementos adicionais do “*IPMA Competence Baseline*” (ICB) - e 3 elementos específicos da certificação brasileira (SANTOS; CARVALHO, 2006). O conhecimento e a experiência são classificados em elevado, médio e fraco (SANTOS; CARVALHO, 2006). O referencial descreve estes elementos de forma genérica, citando conceitos e ferramentas sem entrar em detalhes, e estabelece, também de forma genérica, níveis para enquadrar o conhecimento do postulante em elevado, médio ou fraco, em cada um destes elementos, assim como em relação à experiência do mesmo.

Os 28 elementos base são: projetos e gerenciamento de projetos; implementação de gerenciamento de projetos; gerenciamento por projetos; abordagem sistêmica e integração; contexto do projeto; fases e ciclo de vida do projeto; desenvolvimento e avaliação do projeto; objetivos e estratégias do projeto; critérios de sucesso e insucesso do projeto; iniciação do projeto; encerramento do projeto; estruturas do projeto; conteúdo e escopo; programação do tempo; recursos; custos e financiamento do projeto; configurações e modificações; riscos do projeto; medidas de desempenho; controle do projeto; informação, documentação e *reporting*;

organização do projeto; trabalho em equipe; liderança; comunicação; conflitos e crises; aquisições e contratos; e qualidade do projeto. Os seis elementos complementares oriundos do ICB são: informática em projetos (ICB 29); normas e regulamentações (ICB 30); negociação e reuniões (ICB 32); marketing e gerenciamento de produtos (ICB 38); segurança, saúde e meio ambiente (ICB 40); e aspectos legais (ICB 41). Finalmente, os elementos incorporados no Brasil foram: gestão da cadeia de suprimentos; trabalho colaborativo à distância; e gestão do conhecimento em projetos (SANTOS; CARVALHO, 2006).

Dentro da perspectiva do IBGP, a certificação de um profissional em gerenciamento de projetos deve avaliar, além do conhecimento e experiência, aspectos comportamentais ou características de personalidade. Justificam Santos e Carvalho:

No gerenciamento de projetos, muita ênfase tem sido colocada em ferramentas e técnicas. Da mesma forma, o progresso da tecnologia da informação tem apoiado fortemente o desenvolvimento de sistemas sofisticados de planejamento e controle de projetos. Embora estes fatores assumam papel importante no gerenciamento de projetos, não se deve esquecer que projetos envolvem, prioritariamente, pessoas (SANTOS; CARVALHO, 2006, p.103).

São apresentadas 62 características agrupadas em 8 atitudes consideradas importantes para o gerente de projetos: capacidade de comunicação; iniciativa, engajamento, entusiasmo e capacidade de motivação; capacidade de fazer contatos e ter mente aberta; sensibilidade, auto-controle, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades e integridade pessoal; resolução de conflitos, cultura de argumentação e imparcialidade; habilidade de encontrar soluções e pensamento holístico; lealdade, solidariedade e prontidão em ajudar; e capacidade de liderança (SANTOS; CARVALHO, 2006).

### **2.3.7 Outros aspectos da gestão de projetos**

Menezes (2003) salienta alguns aspectos que devem ser observados pelo gerente de projetos. Em relação aos recursos humanos, afirma que é fundamental: observar a hierarquia de necessidades, conforme Maslow, de cada colaborador individual; atentar para os fatores higiênicos e motivadores de Herzberg; e orientar sua liderança conforme o projeto, atividade e indivíduo, transitando entre a autocracia e a democracia, conforme Blanchard.

Ainda segundo Menezes (2003), no processo de controle deve-se monitorar o processo, analisar as distorções, apresentar alternativas de solução e planejar novamente, se necessário, todas as etapas envolvidas. O objetivo é garantir: de forma pró-ativa, a concretização do planejado, a avaliação e introdução dos eventos não planejados e o não aparecimento de eventos indesejáveis; e, de forma reativa, a identificação, análise e correção de variações em relação ao planejado. Neste processo, ainda segundo o mesmo autor, quando necessário deve-se fazer uma análise de mudanças e seus impactos em relação ao risco, prazo, qualidade e custo, sempre de forma consensual com todos os envolvidos.

Para Menezes (2003), em termos de cronograma, o controle deve focar principalmente nas atividades críticas e as quase críticas, cujas folgas são nulas ou quase nulas.

Outro ponto importante a ser salientado, segundo Menezes (2003), é a distribuição de responsabilidades entre o gerente funcional e o gerente de projetos. Para ele, o gerente funcional deve: elaborar o planejamento de trabalho individual em conjunto com o especialista; alocar especialistas no projeto; e acompanhar as atividades de cada especialista sinalizando aos responsáveis os andamentos. O gerente de projetos deve: acompanhar o projeto como um todo, nas nove áreas de conhecimento; fazer reuniões de avaliação; analisar os possíveis e reais impactos; e acompanhar o desempenho.

Uma observação também importante sobre a gestão de projetos é a análise do sucesso de um projeto. Segundo Jamil (2007) no Relatório Anual 2006 da Pesquisa sobre

Maturidade em Gerenciamento de Projetos, organizada por Darci Prado e Russell Archibald (2007), o sucesso de um projeto de *software* é normalmente definido por: satisfação do cliente/usuário; auxílio positivo na obtenção da meta do negócio; execução do escopo tal como previsto; uso do *software* tal como previsto; atendimento às especificações técnicas de qualidade e desempenho; atendimento às restrições de prazo e custo. Ainda segundo Jamil (2007), a isto Kerzner (1998) acrescenta: com o mínimo de mudanças de escopo; sem violar a cultura ou valores da organização; e sem violar o fluxo usual da organização. Segundo o mesmo autor, no mundo real algumas variações são definidas: sucesso total; sucesso quase total; sucesso parcial; sucesso fraco; e fracasso total. Porém, de forma objetiva para facilitar a caracterização, Jamil (2007) apresenta três classes: o projeto bem sucedido que terminou dentro do prazo, orçamento e escopo previstos, com pequenos desvios considerados insignificantes e usuário satisfeito, pois o produto agregou valor ao seu negócio; o projeto parcialmente bem sucedido cujo produto, o *software*, está sendo usado, porém teve desvios comprometedores, fazendo com que o usuário não esteja totalmente satisfeito, pois o produto foi entregue fora do prazo ou faltam funções ou não agrega valor ao seu negócio; e o projeto fracassado que foi paralisado ou o produto não está sendo usado, com o cliente profundamente insatisfeito, pois o produto não atende às expectativas, com grande atraso ou até provocou perdas ao negócio.

Para Prado e Archibald (2007) os principais fatores que influenciam no sucesso dos projetos são: maturidade em gestão de projetos, complexidade dos projetos, motivação da equipe, nível de competência técnica da equipe e cenário (clientes, concorrência, pressão dos negócios, cultura e fatores externos).

Observa-se também na análise do sucesso do projeto, a interferência de fatores culturais como em Kerzner (1998) – sem violar a cultura ou valores organizacionais – e em Prado e Archibald (2007) nos principais fatores que influenciam o sucesso de um projeto – o cenário.

Para Popadiuk e Santos (2006), o processo de implementação de uma inovação por uma organização, como a gestão de projetos, é muito complexo pois envolve um grande número de pessoas com diferentes papéis, exigindo uma mútua adaptação da organização e da inovação. Segundo estes autores: “Uma inovação que é incompatível com os valores e normas

do sistema social não será adotada tão rápida quanto uma inovação compatível.” (POPADIUK; SANTOS, 2006).

Para Gallivan (2001), citado pelos autores acima, esta implementação se dá nas etapas de adoção primária, quando a organização toma a decisão, e de adoção secundária, quando a inovação é assimilada. Para ele, a mediação entre estas etapas se faz através da intervenção gerencial – em atitudes gerenciais para aceleração do processo –, de normas subjetivas – em crenças que as pessoas têm acerca das expectativas de outras pessoas relevantes em relação a seus comportamentos no processo – e de condições facilitadoras – compostas por fatores influenciadores como os atributos da inovação, contexto e cultura da organização e impacto nas atividades.

### 3 METODOLOGIA

Para Meirelles & Gonçalves (2004), um ponto de atenção nas pesquisas é a abordagem, qualitativa ou quantitativa, na metodologia e suas combinações, para se alcançar uma maior riqueza explicativa para o fenômeno. As duas abordagens têm sido amplamente combinadas por cientistas que as adotam em solução de problemas. Ainda segundo os autores, as abordagens qualitativas são bastante úteis em estudos de profundidade, no sentido de aflorar indicadores ou variáveis para estudos quantitativos posteriores, no aprofundamento das relações das variáveis e também para apontar elementos de exceção nesses relacionamentos. Por outro lado, para eles, os métodos quantitativos, de forma mais objetiva, conseguem mensurar e mostrar o grau de intensidade de relações entre variáveis, algo difícil de explicitar com os recursos semânticos da abordagem qualitativa.

Malhotra (2006) coloca que a pesquisa qualitativa é uma metodologia não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística.

Esta pesquisa usa um método de procedimento comparativo, com abordagem qualitativa através de um estudo de casos múltiplos, tendo como fim uma relação descritivo-explicativa obtida de análises de conteúdo das diversas entrevistas semi-estruturadas feitas nas organizações estudadas, com roteiro inicialmente elaborado com base na referência bibliográfica.

#### 3.1 O ESTUDO DE CASO

Dentro da pesquisa qualitativa, segundo Yin (2004), o estudo de caso, como uma maneira de se fazer pesquisa, deve ser principalmente usado quando a questão de pesquisa diz respeito a “como” e “por que” determinados fenômenos acontecem, quando o pesquisador não



possui controle sobre os acontecimentos e a questão pertence ao mundo atual. De outra forma, ainda no pensamento do mesmo autor, como situações relacionadas a “como” e “por que” são mais explanatórias e apresentam acontecimentos inter-relacionados ao longo do tempo, são mais adequadas aos estudos de caso, pesquisas históricas e experimentos. Não são meras repetições ou incidências, mas relações justificadas e temporais.

Yin (2004) afirma que muitos estudiosos defendem o uso do estudo de caso somente na fase exploratória, assim como os levantamentos de dados e pesquisas históricas na fase descritiva e os experimentos nas investigações explanatórias ou causais. Essa visão hierárquica é equivocada na medida em que os vários métodos já foram usados com bastante sucesso nas diversas fases de diferentes pesquisas. O que realmente define o método mais adequado e que deve ser observado pelo cientista constitui-se de três aspectos: o tipo de questão, a extensão do controle sobre os eventos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos ou contemporâneos (YIN, 2004). Como os fenômenos sociais são complexos e variáveis, e dependem de seu contexto, nem sempre as questões anteriores são definidas de forma a indicarem um único método mais adequado. Cabe então ao bom senso do pesquisador, diante de outros aspectos como disponibilidade de dados, custo e prazo da pesquisa, optar pelo que melhor qualidade irá apresentar (YIN, 2004).

Para Yin (2004), uma crítica ao método de estudos de caso é a pouca base que fornece para generalização científica. Porém, a ciência não se faz através de um único estudo de caso, ou um único experimento: ela se estrutura sobre diversos estudos e pesquisas e, além disso, uma pesquisa pode ser feita através de casos múltiplos. Por outro lado, ainda na análise do autor, o objetivo do estudo de caso não é generalizar numericamente uma constatação, mas generalizá-la teoricamente, agregando mais conhecimento e profundidade à teoria.

Assim, é fato que o estudo de caso é uma ferramenta boa e importante para pesquisa. Porém, não é simples. E como não possui todo o ferramental prático-empírico de um experimento, deve contar mais com o conhecimento, rigor, justiça e perspicácia do pesquisador (YIN, 2004).

Desta forma, Yin (2004) define um estudo de caso como uma ferramenta de investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão

claramente definidos. Nestas circunstâncias, segundo o mesmo autor, a investigação enfrenta uma situação tecnicamente única, pois há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Assim, deve basear-se em várias fontes de evidências e beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Vergara:

Pesquisas ditas qualitativas, por seu turno, contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.

Assumir que os métodos podem ser vistos como complementares ao invés de rivais (JICK, 1979) traz à tona a idéia de triangulação... No âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar o mesmo fenômeno (VERGARA, 2004, p. 257).

Yin (2004) defende que os projetos de pesquisa para os estudos de caso possuem cinco componentes: as questões, as proposições sobre as questões, as unidades de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios de análise que serão adotados.

A boa definição da questão é fundamental para uma pesquisa bem sucedida. Ela deve ser clara e objetiva quanto à sua substância, pois definirá o tema; e quanto à sua forma, pois definirá o método mais adequado. Yin afirma que as proposições, se houver, são refinamentos específicos relativos às questões com o objetivo de direcionar a pesquisa e delimitar a coleta de dados. Deve-se definir a questão, pois uma proposta como essa – “como as dimensões culturais influenciam a adoção da gestão de projetos” – dá um tema e uma forma, mas é ampla demais para direcionar a coleta de dados. Assim, a pesquisa apresenta uma proposição em seu objetivo específico para delimitar esta coleta: “focando nas adaptações desta forma de gestão”. Assinala-se que a investigação e coleta de dados se darão no sentido das adaptações nas implementações e posterior funcionamento da gestão de projetos na organização, ou seja, onde as evidências relevantes devem ser procuradas.

A unidade de análise também é fundamental para pesquisa e deve ser bem definida (YIN, 2004). Trata-se da entidade a ser investigada, definindo atributos que serão os dados a

serem coletados ou causas, ou conseqüências ou ainda relações a serem analisadas. Esta unidade pode ser pessoa, grupo, bairro, organização, equipamentos ou outras. Para Meirelles & Gonçalves (2004), as unidades de análise são as entidades que descrevem o contexto onde são localizadas as unidades de observação e encerram um limite para operacionalização da pesquisa no campo. Na presente pesquisa, as unidades de análise são as organizações de consultoria e desenvolvimento em TI, onde serão investigadas as dimensões relativas às culturas e às implementações e aplicações da gestão de projetos. Em um foco mais restrito, que facilita e direciona a pesquisa, pode-se dizer que a unidade de análise da pesquisa aqui desenvolvida são os processos de implantação e aplicação da gestão de projetos, e as dimensões organizacionais e culturais focadas, dentro das organizações investigadas.

Os dois últimos componentes do projeto de pesquisa, a lógica que une os dados às proposições e os critérios de análise adotados, não são amplamente analisados na literatura, porém, nem por isso deixam de ser importantes (YIN, 2004). Em pesquisas psicológicas, usa-se a atribuição de sujeitos e condições de tratamento como forma de associar as proposições aos dados. Uma forma promissora em ciências sociais é estabelecer padrões em potencial e depois mostrar que os dados se enquadram melhor em algum destes padrões. Mais fácil e seguro é quando são estabelecidos dois padrões concorrentes e os dados revelam ampla tendência para um deles. Aí surge a questão relativa aos critérios de análise: qual o grau de adequação necessário para ser considerada uma adequação? Não existe precisão neste assunto, mas sim bom senso: espera-se que os dados se encaixem com relativa precisão a um dos padrões estabelecidos (YIN, 2004). Nesta pesquisa, não se pretende estabelecer padrões como a criação de modelos, mas comprovar a necessidade de adaptação da implementação e aplicação da gestão de projetos aos aspectos culturais da organização e de seus colaboradores. Um vínculo, nesta pesquisa, com esta necessidade apresentada por Yin (2004) é, por um lado, a apresentação dos padrões existentes de gestão de projetos segundo as metodologias e técnicas apresentadas pelo mercado (PMI® principalmente) e, por outro lado, as implantações e adoções da gestão de projetos que não seguem todas as premissas e técnicas apregoadas nestes padrões. E mais, relacionar as variações destas últimas com variações culturais das organizações e de seus colaboradores, por meio de uma análise de conteúdo feita em entrevistas semi-estruturadas.

Alguns autores também defendem a importância da definição das unidades de observação. Para Meirelles & Gonçalves (2004), unidades de observação são aquelas entidades de um contexto que serão submetidas ao processo de investigação e que responderão pelo problema investigado. São os elementos da observação direta e fornecedores das medidas resultantes da aplicação dos instrumentos usados. O cientista não pode ter dúvida de quais sejam as suas unidades de observação, pois é um elemento crítico e fundamental de sua pesquisa. Não adianta elaborar um belo projeto de pesquisa se a unidade de observação não é acessível (MEIRELLES; GONÇALVES, 2004). Para a pesquisa aqui em curso, a unidade de observação será composta pelos colaboradores das organizações onde serão feitas as entrevistas. Desta forma, os diretores, gestores funcionais, gerentes de projetos, analistas de sistemas, analistas de negócios, programadores de computador e colaboradores alocados no escritório de projetos, se tal área existir, serão as unidades de análise. Através desses elementos da pesquisa, serão levantados os conceitos e técnicas de gestão de projetos existentes nas organizações – implementação e aplicação –, assim como as dimensões culturais dominantes nas mesmas.

### *3.2 ENTREVISTAS E ANÁLISE DE CONTEÚDO*

Quanto ao instrumento, Kidder (1987) afirma que, apesar de questionários e entrevistas fornecerem forte crédito à validade dos relatos verbais, há importantes diferenças entre os dois. Em um questionário, existe um limite imposto pelas respostas escritas dadas a perguntas pré-elaboradas, enquanto na entrevista a interação entre entrevistador e entrevistado permite um cuidado maior na comunicação das questões e no fornecimento de informações complementares. E ainda: o entrevistador tem a oportunidade de observar o sujeito e o ambiente no qual a resposta é dada.

Em relação à técnica usada para analisar as entrevistas, a pesquisa lança mão da análise de conteúdo. Para Franco (2003), apesar dos usos iniciais da análise de conteúdo estiveram limitados à análise documental – análise de dados naturais ou documentais –, cada

vez mais esta técnica passou a ser utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e, ou, simbólicos, obtidos através de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador.

Ainda segundo Franco (2003), a análise de conteúdo se caracteriza por assentar-se em uma concepção crítica e dinâmica da linguagem enquanto entendida como construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana que, em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais dentro da interação dinâmica que existe entre a linguagem, pensamento e ação. Assim, ainda segundo a autora, no uso da análise de conteúdo, é fundamental o uso de todo material obtido, mesmo que não apóie as hipóteses do investigador; todos os enunciados que suportem a tese da desigualdade devem ser analisados.

Para Franco (2003), outra característica da análise de conteúdo é que requer das descobertas uma relevância teórica, ou seja, o grau de importância de um dado é determinado pela sua relação com outros atributos. Uma informação puramente descritiva, não relacionada a outros atributos ou às características do emissor, possui pouco valor. Seguindo então no raciocínio da autora, a afirmativa anterior sugere que a análise de conteúdo implica em comparações contextuais, que podem ou não ser multivariadas, mas sempre direcionadas pela sensibilidade, intencionalidade e competência teórica do pesquisador. Das operações de comparação e classificação surgem entendimentos sobre semelhanças e diferenças.

Para Franco (2003), a análise de conteúdo é então um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo do processo de comunicação e tem como ponto de partida a mensagem. Ela estabelece três etapas para este procedimento: a descrição com a enumeração das características do texto, resumida após um tratamento inicial; a interpretação, que é a significação concedida a estas características; e a inferência, um processo intermediário que permite a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação. De outra forma, a inferência é o estabelecimento de um vínculo, razão da análise de conteúdo, entre os dados, representado por alguma forma de teoria (FRANCO, 2003).

### 3.3 A PESQUISA

Através de um estudo de caso múltiplo, baseado em análises de conteúdo feitas em entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro do Anexo A, nas empresas de consultoria e desenvolvimento em TI selecionadas, a pesquisa verifica os vínculos entre as variações nos padrões de mercado de implementação e aplicação da gestão de projetos e as culturas organizacionais. Estas variações nos padrões, citadas anteriormente, são definidas aqui por variações nos procedimentos e ferramentas, assim como nas dimensões e atributos organizacionais considerados relevantes para implementação e aplicação da gestão de projetos, conforme levantado na revisão bibliográfica. As entrevistas foram feitas com diretores, gerentes e coordenadores funcionais, gerentes de projetos e analistas, ou seja, com profissionais direta ou indiretamente envolvidos em projetos dentro das organizações.

A pesquisa focou empresas de diferentes portes, em termos de número de profissionais, e em locais diferentes, para potencializar possíveis diversidades culturais e de outras dimensões organizacionais. Assim, trabalhou-se com uma empresa pequena para média localizada na cidade de Belo Horizonte, uma empresa americana grande com sede nacional em São Paulo e filiais em Belo Horizonte, Itu e Jundiaí, e uma pequena empresa localizada na cidade de São Paulo, com filiais no Rio de Janeiro e Curitiba.

A escolha das empresas se deu também pelo critério de facilidade, considerando o círculo de contatos profissionais do autor e respeitando os objetivos da pesquisa.

Na empresa A, foram realizadas quatro entrevistas em Belo Horizonte: um diretor, dois gerentes de projetos e um coordenador de fábrica e analista de sistemas. Na empresa B, foram realizadas cinco entrevistas: um diretor, um gerente de projetos e um gerente funcional, todos em São Paulo, e um analista de negócios e um analista de sistemas, em Belo Horizonte. E na empresa C, foram entrevistados dois profissionais: um gerente de planejamento e um gerente de projetos, todos em São Paulo. As entrevistas foram feitas em profundidade, usando como referência o questionário do anexo A e duraram cerca de três horas e meia cada.

A FIG. 5, abaixo, ilustra graficamente a pesquisa e suas etapas.

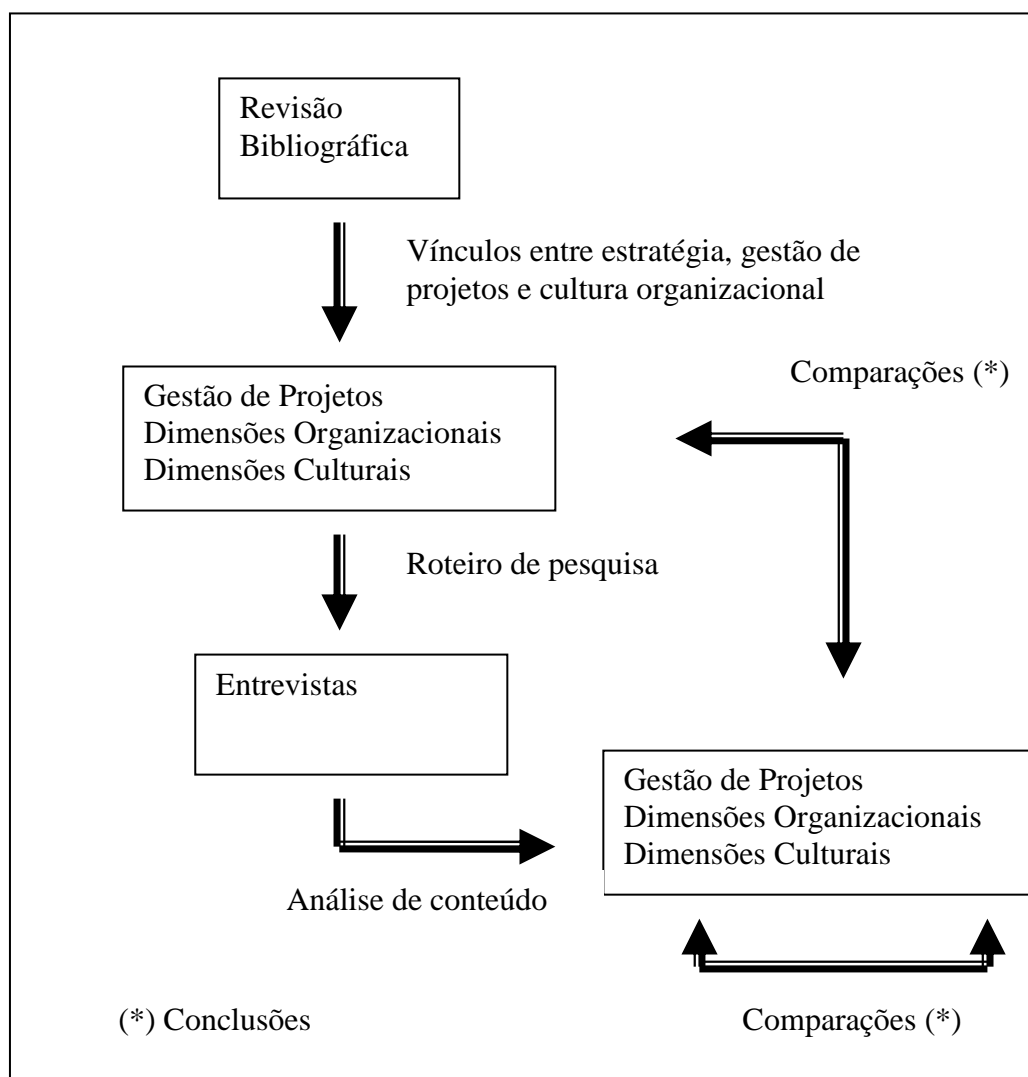


Figura 5 - Representação gráfica da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No anexo B, como já citado anteriormente, são apresentadas as dimensões organizacionais consideradas importantes nos modelos de Gestão de Projetos e as dimensões culturais usadas na pesquisa para estabelecer comparações entre padrões culturais.

## 4 EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 EMPRESA A

#### 4.1.1 História

A primeira empresa pesquisada está localizada em Belo Horizonte, pode ser considerada uma empresa pequena, com cerca de 120 colaboradores, cujos principais produtos são: desenvolvimento de sistemas, fábrica de programas, alocação de mão-de-obra, entrada de dados, vendas de pacotes de *softwares* desenvolvidos internamente e vendas de *softwares* através de representação. Presta serviços nas plataformas *mainframe* e baixa (rede e WEB). Os principais clientes são da área financeira: bancos e seguradoras, atuando também em companhia energética e institutos de seguridade.

A figura abaixo demonstra o organograma da empresa A.

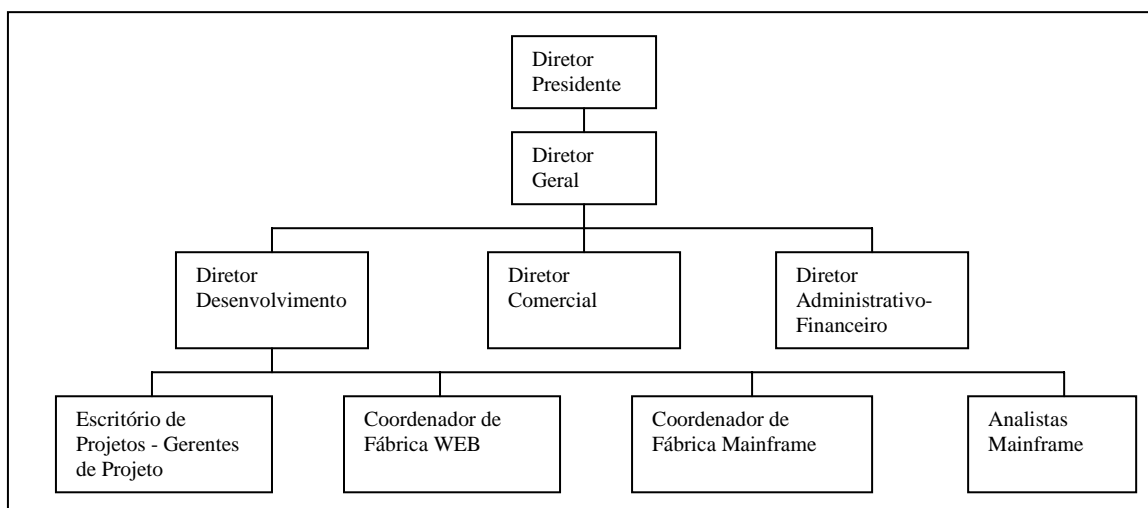


Figura 6 – Organograma da empresa.

Fonte: Entrevista com o Diretor Geral da empresa.



Localiza-se em uma casa em um bairro tradicional da cidade e aluga uma sala próxima, onde mantém uma de suas áreas por problemas de espaço em sua sede. Já está no mercado há cerca de 10 anos e apresentou um crescimento acentuado nos últimos dois anos.

Fundada em 1996, com objetivo principal de atender à adequação dos *softwares* à virada do século, formou-se através da associação de cinco profissionais da área de TI. Os primeiros clientes foram Cemig, Banco Mercantil, Forluz e Coopagro. Um dos fatos marcantes foi o sucesso deste primeiro trabalho, que contou com a parceria da CA – *Computer Associates* – e com o uso de produtos desenvolvidos pela própria empresa. A partir de 2001, três sócios decidem sair da sociedade. A Empresa abre o portfólio de ofertas, incluindo desenvolvimento de sistemas, alocação de mão-de-obra, fábrica de programas e sessão de direito de uso de seu produto para gestão de indústria. Em 2007, a empresa é certificada no MPS.Br, nível G, e passa a contar com consultoria do programa PAEX, da Fundação Dom Cabral. Foram realizadas quatro entrevistas na empresa: um diretor, dois gerentes de projetos e um coordenador de fábrica e analista de sistemas.

A concretização da busca da certificação em qualidade de *software* e implantação da gestão de projetos e da necessidade de reorganização da empresa começou em 2006. No início do ano de 2006, a organização começa a trabalhar no sentido da certificação MPS.Br, com vistas à ampliação de sua participação no mercado de desenvolvimento de projetos de *software*. Este programa de certificação no nível G (primeiro nível de certificação) é parcialmente subsidiado pela SOFTEX – Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro –, facilitando o ingresso de pequenas e médias empresas no programa. Em relação à evolução neste programa, o objetivo é obter a certificação nível F no primeiro semestre de 2009.

Ainda em 2006, a CEMIG começa a cobrar de seus fornecedores melhores práticas de mercado, garantia de qualidade de seus produtos e maior transparência em seus processos, conforme a Lei Sarbannes-Oxley. Para dotá-los destes atributos, esta grande organização faz uma parceria com a Fundação Dom Cabral para desenvolver uma reestruturação nestes fornecedores, que pagariam apenas uma parte por este serviço. Assim, a empresa ingressa no PAEX (Parceiros para Excelência) da referida fundação, programa voltado para reestruturação e reorganização de empresas.

A análise de conteúdo das entrevistas, seguindo a estrutura do roteiro, foi feita com foco em três perspectivas: gestão de projetos, estrutura organizacional e cultura.

#### **4.1.2 Gestão de Projetos**

O primeiro aspecto, então, diz respeito à Gestão de Projetos na organização. Segundo os entrevistados, a empresa viu, nesta metodologia, principalmente um ganho em termos de credibilidade no mercado e padronização de seus processos. Ela foi implantada na empresa, com a ajuda de uma consultoria externa, na busca da certificação em um programa de qualidade em *software* voltado para a realidade brasileira, conforme esclarecido no próprio manual resumido do programa MPS.Br. Este programa é uma adaptação do modelo *Capability Maturity Model Integrated* (CMMi), permitindo uma evolução mais suave nos processos adotados, na medida em que os níveis iniciais do modelo americano são decompostos em outros níveis ascendentes. O primeiro nível de certificação é o nível G, classificado como parcialmente gerenciado, no qual a organização obteve o certificado. Este nível foca a Gerência de Projetos e a Gerência de Requisitos. O propósito do processo de gerência de projetos, conforme define o programa, é identificar, estabelecer, coordenar e monitorar as atividades, tarefas e recursos de que um projeto necessita para produzir um produto e/ou serviço, no contexto dos requisitos e restrições do projeto. Assim, em linhas gerais, apresenta uma grande compatibilidade com o modelo apresentado pelo PMI® (2004). Porém, níveis mais sofisticados do gerenciamento de projetos, associados a métricas, aquisições, qualidade e riscos, presentes no PMI® (2004), parecem fazer parte de outros níveis de maturidade do programa. Esta deve ser uma das estratégias do programa para dividir a ascensão da maturidade em desenvolvimento de software em um número maior de níveis, mantendo uma compatibilidade entre os processos de cada nível, além de uma maturação gradativa da organização. Por outro lado, o conceito de parcialmente gerenciado do primeiro nível do programa favorece a criação de padronização e documentação mais próximas dos procedimentos até então desenvolvidos pela organização. Segundo os entrevistados, o

processo foi criado a partir dos procedimentos que já eram desenvolvidos pela empresa, alterando alguns, incluindo outros e mantendo ainda outros, só que de uma forma padronizada e documentada. Um gerente de projetos da organização atesta que muitos procedimentos já eram executados pela empresa, porém de modo informal e com base na experiência. Um diretor afirma que buscaram manter certa flexibilidade nos processos para que não engessassem a criatividade dos profissionais, principalmente nas etapas de levantamento de requisitos e construção da solução. Segundo este mesmo diretor, o que se buscou foi adequar o Plano de Desenvolvimento de Software da empresa aos modelos propostos pela consultoria. Assim, a realidade organizacional passou por um nível de adaptação suave e, conforme atestado pelos entrevistados, não surgiram resistências.

Os maiores obstáculos vividos pela organização nesta fase de transição, como apresentados nas entrevistas, foram ligados a questões de *turnover*<sup>6</sup> de colaboradores que participaram do processo, inexperiência da organização na formação de grupos para este tipo de trabalho, desconhecimento dos objetivos estratégicos da organização e a dificuldade de gerenciamento da dualidade entre a alocação de pessoal na produção e o tempo requerido dos mesmos para estudos, análise e implantação deste processo. A falta de transparência das estratégias parece ter-se acentuado, na visão dos gerentes, após a implantação dos processos, na medida em que a delegação de poder ao gerente de projetos não ocorreu e a alocação de recursos em projetos e na própria evolução dos processos, e da certificação, continua definida de forma centralizada pela diretoria. Talvez esta atitude esteja mais ligada a aspectos culturais, associados à realidade mercadológica da organização, do que propriamente à transparência das estratégias. Neste caso, algumas dimensões da organização devem ser consideradas: a cultura da alta administração, a capacidade de investimento e sua necessidade de sobrevivência.

Comparando como a gestão de projetos ocorre na organização com o que diz a literatura e a experiência, um gerente de projetos afirma que falta autoridade e poder ao profissional, demonstrado, por exemplo, pela mínima participação na análise de viabilidade do projeto, no seu planejamento e em decisões acerca de como mitigar os riscos. Aspectos de contrato, como início imediato do projeto após sua aprovação, são decisões centralizadas na

---

<sup>6</sup> Movimentação de pessoal (nota do autor).

diretoria, sobre as quais o gerente de projetos não possui influência ou participação. A organização não possui uma matriz de responsabilidades clara e, como está sujeita às decisões centralizadas, resta ao gerente de projetos o gerenciamento técnico do projeto. Os preços agressivos praticados pela organização dão pouca margem de contratação ao gerente de projetos que, dispondo de profissionais menos experientes, deve usar todo seu conhecimento técnico para cumprir o prazo com a qualidade requerida pelo cliente. O gerente de projetos cita ainda que a retirada de recursos de projetos para atender às necessidades de outros serviços é comum, atestando a não priorização estratégica dos projetos na empresa.

Por outro lado, alguns pontos foram citados como contribuições da organização para a adoção da gestão de projetos: contratação de consultoria, treinamento, contratação de novos profissionais com experiência em gestão de projetos e apoio e comprometimento da alta administração, apesar dos obstáculos culturais e mercadológicos presentes, principalmente em situações impostas pelo cliente.

Ainda em relação à gestão de projetos na empresa, a implantação parcial do processo, somente na área de desenvolvimento de projetos em plataforma WEB, demonstra uma opção da empresa. Uma consideração importante é que a área de desenvolvimento de sistemas em ambiente *mainframe* está ligada aos maiores e tradicionais clientes da empresa, que possuem seus próprios processos e metodologias. Além disto, esta área é composta por analistas antigos, que estão acostumados a trabalhar com estes clientes e seus processos e metodologias. Assim, surgem dois grandes obstáculos nesta área: a resistência dos profissionais e a compatibilização dos processos internos com os dos clientes.

Vale ressaltar aspectos marcantes sobre a gestão de projetos em cada entrevista. Para o diretor, um dado fundamental para a gestão de projetos é a qualidade dos profissionais, associada ao treinamento e à conscientização dos mesmos. Para um dos gerentes de projetos, apesar de o caminho ser no sentido de amadurecer o processo de desenvolvimento de *software*, a tal ponto que possa usar a fábrica, prefere que os recursos estejam integralmente alocados no projeto. Para o coordenador da fábrica e analista de sistemas, o alinhamento transparente entre estratégia e operações é um elemento fundamental para o sucesso da gestão de projetos. Para outro gerente de projetos, a delegação de poder é o mais importante fator para que o gerente de projetos desempenhe suas funções a contento e a gestão possa ser

considerada plenamente implantada na organização. Em geral, as características mais importantes para um gerente de projetos, segundo os entrevistados, são a liderança, a capacidade de negociação e a habilidade de comunicação; enquanto as menos relevantes são a experiência e o conhecimento técnico, apesar disto, em certa medida, conflitar com a postura centralizadora da organização.

Porém, é fato que a gestão de projetos significou um avanço para a organização: na perspectiva de novos mercados, na análise e otimização de seus processos e na qualificação de seus profissionais. Um gerente de projetos esclarece que, apesar de não existir uma documentação eletrônica dos projetos, como aconselhado pela literatura, existe uma documentação padronizada e arquivada em pastas, uma para cada projeto. Mesmo não sendo ainda um processo totalmente maduro, a certificação é, atualmente, um importante ponto de apoio da empresa diante do mercado.

#### **4.1.3 Dimensões organizacionais**

Sob o ponto de vista das dimensões organizacionais, a organização possui uma estrutura hierárquica formal e funcional. Sua administração ainda é bem tradicional, a concentração de poder é alta, a distribuição de responsabilidades é feita pelos cargos e existe certa morosidade nas decisões. Um gerente de projetos cita que a decisão sobre um *software* para gerenciamento da configuração se encontra em estudo faz três meses, paralisando o processo de amadurecimento da gestão de projetos rumo à certificação MPS.Br nível F. A dependência, principalmente, de dois clientes, o tamanho da organização e a cultura da alta administração são fatores determinantes na organização. Um gerente de projetos cita a influência do maior cliente, instituição financeira tradicional de porte médio, inclusive na forma de gerir a organização. Porém, em função de consultoria externa, contratada devido à exigência de novos clientes e visão da alta administração, começou a se organizar e modernizar seus processos e procedimentos. Além da gestão de projetos, que foi iniciada independente da consultoria externa, as outras áreas da empresa, como a fábrica, definiram e

padronizaram seus procedimentos. A empresa se estruturou por centros de custo responsáveis pela gestão de seus resultados, iniciou um trabalho de métricas e metas em cada um deles e intensificou o uso de técnicas e ferramentas para auxiliar o trabalho operacional e gerencial. A diretoria está sendo conscientizada sobre a necessidade de maior delegação e sobre as atividades que efetivamente deve desempenhar. Outro enfoque trabalhado pela consultoria junto à alta administração é o planejamento estratégico da empresa, com um acompanhamento anual. Dentro da estrutura organizacional, ressalta-se, citado por todos os entrevistados, a importância que sempre foi dada ao treinamento e capacitação, acentuada ainda mais pela nova fase da organização.

Interessante destacar que os processos organizacionais e de gestão de projetos, apesar de serem independentes, acabaram se somando no sentido de profissionalizar mais a empresa e de conscientizar mais a alta administração sobre seu papel e sobre os rumos da organização.

Em relação às dimensões organizacionais, ressalta-se então nas entrevistas: centralização, dependência dos clientes, treinamento, organização por centro de custos, contratação da consultoria externa e necessidade de se criar uma estratégia de priorização para organização das áreas por meio de processos e procedimentos.

#### **4.1.4 Dimensões culturais**

Sob o ponto de vista da cultura organizacional, a empresa pesquisada apresenta como principais características a concentração de poder, aversão ao risco, foco em resultados e visão de curto prazo. Como já esclarecido, com o auxílio de uma consultoria está buscando modificar sua visão para longo prazo, assim como exercitar mais a delegação de poder e autoridade, para que a alta administração possa realizar com mais eficácia suas reais obrigações. Por outro lado, possui fortes traços associados à responsabilidade social, preocupação com o clima organizacional e com os colaboradores, além de políticas não estruturadas de treinamento e recompensa. O desligamento imposto só é usado em último caso. O treinamento, a motivação e retenção da mão-de-obra são citados como meios para

atingir os objetivos, além do foco nos resultados e o estabelecimento de uma rede de relacionamento no mercado. O recrutamento e seleção, feito internamente até pouco tempo, é realizado por empresas especializadas associadas. A missão, as normas, os procedimentos e os objetivos são documentados e divulgados em um manual do colaborador. Enfatiza os valores de comprometimento, responsabilidade e ética do profissional, e satisfação do cliente. Os conceitos de espaço e tempo podem ser associados com certa segurança à centralização e à preocupação com o cliente. Procura promover eventos de integração entre os membros, como festas de confraternização e divulgação de resultados, e reforçar laços extra-profissionais. Procura valorizar o conhecimento e o espírito de trabalho em equipe, colaborativo, inclusive fortalecendo e buscando alianças com lideranças naturais na equipe. Existem grupos distintos dentro da organização, definidos principalmente pelas atividades funcionais. Dentre eles, se destacam dois grupos formados pelos profissionais vinculados aos maiores clientes da empresa, mais antigos e com mais destaque em poder de pressão. Segundo os entrevistados, eles não se sentem tão motivados com os treinamentos tanto quanto os novos profissionais e demonstram certa resistência à implantação de novos processos, procedimentos e ferramentas. Com relação aos processos, estão vinculados aos dos clientes, sobre o que a empresa aceita por definição dos próprios clientes. Porém, na implantação de novas ferramentas e procedimentos, como ocorrido no processo de apropriação de horas trabalhadas, apresentam uma resistência que obriga a diretoria, pelo nível de dependência que possui, a tratá-los como exceção.

É interessante ainda ressaltar alguns aspectos. Como já mencionado, a concentração de poder na organização é grande e, por isso, segundo um gerente de projetos, resta a este profissional o gerenciamento técnico do projeto. Isto acarreta maior necessidade de conhecimento técnico por parte do gerente de projetos. A aversão ao risco, associada à organização, fortalece a necessidade de criação de padrões e procedimentos, demonstrada pelos novos rumos organizacionais tomados a partir da consultoria e pelo apoio da alta administração na implantação da gestão de projetos. A implantação da gestão de projetos, em uma área composta por profissionais novos e abertos às novas metodologias, se coaduna com a preocupação com o clima organizacional, pois para estes profissionais isto é uma motivação que pode ser vista de outra forma por outros profissionais. Isso, inclusive, é demonstrado pela

inexistência de resistências ao processo apresentada nas entrevistas. Os entrevistados afirmam que a tendência dos profissionais na organização é o coletivismo, que fortalece o trabalho em equipe e a gestão de projetos, principalmente quando o projeto envolve grande diversificação de conhecimentos. A exceção, alegando tendência dos profissionais ao individualismo, está na resposta do coordenador de fábrica, talvez pela característica própria do trabalho do codificador, apesar de, em muitas outras respostas, este mesmo coordenador deixar transparecer mais reações coletivas que individuais. Os valores parecem tender mais para aspectos técnicos, ressaltados na missão e nos valores discriminados no manual do colaborador. A existência do manual citado, com normas explícitas, demonstra a preocupação da organização em estabelecer padrões e procedimentos claros, o que favorece a gestão de projetos, apesar de críticas em relação à transparência na estratégia e à atribuição de responsabilidades, citadas nas entrevistas. Por ser uma empresa pequena, seu processo de comunicação é mais direto. Porém, usa também quadro de avisos, mensagens eletrônicas e reuniões. Para uma efetiva gestão de projetos, envolvendo várias equipes e plataformas, deverá desenvolver mais seu processo de comunicação, apesar de hoje não possuir projetos que envolvam mais de uma plataforma ao mesmo tempo. As características mais observadas nos colaboradores são realização e foco. Este último demonstra o alinhamento com a obtenção de resultados e a realização pode ser analisada pelo número grande de novos profissionais. O coordenador de fábrica cita também a resignação demonstrando uma característica que pode ser considerada adequada a uma fábrica.

#### **4.1.5 Resultados da Empresa A**

Concluindo, a estrutura hierárquica funcional, a concentração de poder, a dependência de clientes e a cultura de resistência de grupos de colaboradores fundamentais para a empresa fazem com que a gestão de projetos esteja implantada em uma única área da organização. Além disto, na prática, ela funciona de uma forma em que o gerente de projetos não possui um poder de decisão em relação a alguns processos, como alocação de recursos ou



análise de viabilidades, segundo o PMI® (2004), inerentes às suas funções. A gestão de projetos se encontra ainda em fase inicial na organização, pelo tempo em que está implantada e pelo nível de certificação, conforme atestado nas entrevistas, apesar de já possuir processos, procedimentos e ferramentas definidos e usados. Saliente-se que os procedimentos, principalmente em relação à análise de requisitos e à definição de solução, foram flexibilizados para manter a criatividade e motivação dos profissionais envolvidos. A sobrevivência da organização, que a dirige para o curto prazo, aumenta sua dependência pelo resultado imediato e a obriga a não ter tempo de trabalhar resistências. A sobrevivência, associada a imposições dos processos dos clientes e prazos exigidos, faz com que os processos desenhados não surtam os efeitos esperados e a competência dos profissionais envolvidos na gestão de projetos não possa ser integralmente explorada. Outro aspecto que deve ser ressaltado é que existe um receio dos profissionais sobre a sobrevivência e importância de projetos dentro da organização, pela falta de transparência em relação ao planejamento estratégico, realçada em entrevista, e pela posição da área dentro da estrutura organizacional, debaixo da diretoria técnica. Deve-se ainda observar que a empresa está passando por uma profunda reorganização de onde poderão sair novos objetivos estratégicos.

## 4.2 EMPRESA B

### 4.2.1 História

A segunda empresa pesquisada possui sua matriz em São Paulo e filiais em Belo Horizonte, Jundiaí e Itu, e pode ser considerada uma empresa grande, com mais de 5.500 colaboradores. É uma empresa de processamento, consultoria e desenvolvimento em TI em uma área específica do setor financeiro, atuando há quinze anos no mercado, inicialmente somente com aplicações em ambiente *mainframe* e hoje também com soluções integradas envolvendo variadas plataformas. Seu principal objetivo é o processamento, já que trabalha com sistema específico e de alto custo. Porém, para obter diferencial competitivo e poder

oferecer funcionalidades que atendam aos diversos produtos requisitados pelos clientes, atua também na área de consultoria, ajudando o cliente a elaborar seus produtos; em desenvolvimento, para customizar seu sistema com soluções que estejam em conformidade com os requisitos dos produtos solicitados; e em prestações de serviços, como centrais de atendimento, suporte e cobrança, ligados ao seu mercado.

Foram realizadas cinco entrevistas na organização: um diretor, um gerente de projetos, um gerente funcional, um analista de negócios e um analista de sistemas.

A empresa nasceu de outra precursora do negócio no Brasil, envolvendo tanto sistemas quanto processamento. Mais tarde a empresa se dividiu em duas, separando a área de sistemas e a de processamento. A primeira delas, de sistemas, que originou a empresa em questão, optou pela aquisição do direito de uso de um *software* americano voltado para o seu negócio, que permitiu um bom contrato com um novo cliente. Logo após, o maior cliente encerrou seu contrato com a empresa, um momento que marcou sua história. Em termos financeiros, de estrutura, processos, normas, políticas, em geral, a empresa parecia estar mais atualizada que hoje, porém, junto com a perda deste maior cliente, perdeu pessoas, conhecimento, e até mesmo a identidade, segundo a visão do diretor. Tempos depois, através da participação de um novo executivo, a empresa conseguiu se reposicionar no mercado e assumiu um grande projeto que a viabilizou novamente. De fora da organização, o mercado viu as dificuldades que a empresa passou. Hoje parece que o momento é de desafios, de muitas entregas, porém, do ponto de vista do negócio, é o melhor possível. Ela pode se transformar na maior empresa em seu mercado da América Latina e uma das maiores do mundo. Segundo o diretor, em algum momento no futuro, os membros da organização deverão criar sua nova identidade.

#### **4.2.2 Gestão de Projetos**

A organização se encontra, em linhas gerais, em uma fase embrionária da implantação de gestão de projetos. Os processos estão ainda sendo definidos e é usada uma

ferramenta caseira para acompanhamento dos projetos e divulgação restrita de seus status. Ela nasceu da necessidade de organização da empresa, para permitir uma maior integração das áreas frente ao crescimento de seu negócio, inclusive com a intensificação de uso de outras plataformas, e a concretização de um novo e grande negócio, além de uma imposição do mercado, principalmente em relação à sua imagem. Como obstáculos à gestão de projetos, segundo as entrevistas, ressaltam-se a sua posição não estratégica, apesar de contar com o apoio da alta administração, e a cultura de choque entre áreas da organização, com a área comercial e de produtos alinhadas quase exclusivamente com o tempo de mercado do cliente e a área técnica com a falta de controle e previsibilidade para concordar com segurança, negociar ou criar argumentações sólidas para alterá-lo. Segundo os analistas, ainda devem ser destacados obstáculos ligados: à resistência, principalmente por falta de preparo e treinamento; à mudança de foco, diante da pressão sobre o prazo de implantação do novo negócio; à falta de legitimidade do gerente de projetos, diante da indefinição de papéis e responsabilidades, e desconhecimento do negócio; à falta de ferramentas de gestão; e à mudança radical, no sentido de implantação concomitante de diversos processos – gerência de projetos, gerência de mudanças, gerência de requisitos – sem uma análise profunda de suas integrações com o fluxo adotado até então na empresa, trazendo uma burocratização maior ao processo sem justificativas fundamentadas, segundo a visão de muitos colaboradores.

Vale ainda observar, na entrevista com o diretor, o foco também em outros aspectos da cultura organizacional. Nela, ele afirma que toda mudança deve ser acompanhada de uma mudança cultural. Em sua experiência profissional, viveu situações em que as mudanças foram coordenadas através da criação de uma gerência de mudança pela área de RH, com a participação de membros de outras áreas envolvidas da organização. Salienta ainda que a gestão de projetos significa planejamento e controle, e nela não há lugar para heroísmo ou mutirão. O gerente funcional enxerga como atribuição de sua função a chamada “sacudida” nos profissionais, para aceitarem e adotarem novas metodologias.

Conforme o diretor e o gerente funcional, o caminho está sendo trilhado no sentido da definição de processos, a partir do mapeamento dos atuais e com o envolvimento de todos, e de dotá-los de ferramentas e métricas que permitam, através de fatos concretos, controlá-los e torná-los visíveis. O objetivo, segundo o diretor, é buscar a qualidade em conformidade com

os requisitos, que devem estar também em conformidade com as necessidades do cliente. Vale ressaltar uma observação do gerente de projetos, que ainda não percebeu movimentos concretos no sentido da definição de processos e procedimentos. Ainda seguindo esta última visão, para os analistas, a falta de uma estrutura concretamente mais participativa e transparente, principalmente na apresentação de resultados, provoca um aumento na resistência que, aliada à falta de treinamento e sensibilização, dificulta o amadurecimento do processo na organização.

Um aspecto importante, destacado nas entrevistas, foi a contratação de profissionais experientes em gestão de projetos. O diretor também admite que uma alternativa viável talvez seja a contratação de uma consultoria externa, com experiência no assunto, para auxiliar o processo.

Segundo o gerente funcional, a implantação está sendo feita informalmente, esclarecido com o termo “pelas beiradas”, o que diminui um pouco as resistências, pois torna o custo, tempo e mudanças diluídos, porém acaba gerando outro problema associado às faltas de transparência, comunicação e divulgação, que já são deficitárias na organização. Para os analistas, o processo está sendo empírico e não segue nenhuma metodologia, apesar de existir uma consideração informal sobre o PMI® (2004), citado pelos outros entrevistados.

As entrevistas também esclarecem outras dificuldades encontradas no processo: a mudança de diretoria, que provocou um redirecionamento no foco, a posição estrutural da gerência de projetos que deveria estar como staff da organização, o tradicionalismo da matriz americana no sentido de não alterar o que está funcionando e a falta de investimento direto no processo. Interessante destacar a condição de um “desejo genuíno” da organização na implantação efetiva da gestão de projetos e não apenas uma questão de imagem diante do mercado, citada pela analista de negócios.

### **4.2.3 Dimensões organizacionais**

No que diz respeito às dimensões organizacionais, a estrutura da organização é funcional, hierárquica e rígida, de cima para baixo; o poder é muito centralizado; as

responsabilidades não são formalmente definidas e divulgadas, normalmente determinadas pela alta administração; o conhecimento na organização é bom, porém mal aproveitado e, segundo o diretor, falta gestão; os processos e procedimentos ainda estão em definição e são rudimentares; o uso de técnicas e ferramentas ainda é incipiente, havendo algumas, inclusive, ainda em definição. Segundo os analistas, a estrutura fica clara ao se analisar a inexistência de equipes de projeto. O gerente de projetos sempre procura o gerente funcional que, na maioria dos casos, acompanha o trabalho do profissional no próprio projeto, em todos os aspectos. Ainda para os analistas: o poder na empresa é personalista; os profissionais são cientes de suas obrigações, apesar de existir a indefinição de responsabilidades; o conhecimento técnico é grande, porém centralizado em poucas pessoas; e o conhecimento em gestão ainda é pequeno.

Segundo os entrevistados, dentro da estrutura organizacional, a posição do gerente de projetos encontra-se debaixo de uma diretoria e possui um papel ainda em definição, já que não existem processos e procedimentos claros. Tem pouco poder, pela indefinição de responsabilidades, e, assim, não consegue aplicar seus conhecimentos e experiências. Por isto mesmo, para os analistas, falta-lhe legitimidade.

Existe um grande impasse na realidade atual da organização, que diz respeito, por um lado, à implantação de um novo e grande serviço, fundamental para o crescimento e estruturação no mercado, e, por outro, à organização da empresa em bases modernas, mais estruturada e processual, segundo o diretor, para manter seus antigos clientes e absorver os novos que estão sendo implantados. Este problema fica transparente quando se analisam as decisões sobre os investimentos e a importância diferenciada dada aos processos e procedimentos, demonstrando um valor relevante dado à produção e às operações que concretizem o novo negócio, em detrimento da reestruturação organizacional.

#### **4.2.4 Dimensões culturais**

Sob o ponto de vista cultural, observa-se uma distância de poder acentuada, centralizada nas figuras da alta administração, e se estendendo pela organização por meio dos

critérios de status, poder e autoridade, determinados pela posição na hierarquia funcional e proximidade formal e informal com a alta administração. Os entrevistados esclarecem sobre a divisão da empresa em velha e nova. A velha, configurada pela identidade formada, porém com deficiência em gestão. Apresenta também um enraizamento grande em sua história, mitos, crenças e heróis, apresentando por isto uma resistência maior às mudanças através de uma busca de alternativas para manutenção do *status quo*. A nova se caracteriza por uma falta de identidade, focada mais no resultado imediato da implantação iminente e necessária. Por isso, apresenta maior dificuldade em suas relações, com alto índice de disputas pelo poder, além de uma apreensão maior por parte dos colaboradores. Além dessa divisão, os entrevistados também percebem divisões dentro da empresa em relação aos locais de trabalho, sendo destacado pelo diretor e corroborado pelos analistas, por exemplo, que a matriz em São Paulo se caracteriza pelo resultado e a filial, em Belo Horizonte, pela qualidade. Além disto, os analistas ressaltam o coletivismo, o clima bom, a responsabilidade profissional e a menor distância do poder local, como características da filial. Afirmam ainda que, na filial, a aceitação de novos membros se faz pelos critérios de humildade, comprometimento e autonomia, enquanto na matriz se faz por imposição, comprometimento e foco em seu próprio trabalho. Existem falhas na organização, apontadas pelos entrevistados, referentes à comunicação deficiente, à falta de normas explícitas e divulgadas e às falhas de atuação da área de recursos humanos em relação às contratações e socializações de novos membros. Apesar de a organização estar focada em clientes e resultados, e hoje principalmente no curto prazo, apresenta traços iniciais de mobilização, no sentido do clima organizacional e satisfação no trabalho, e visiona um alto retorno no longo prazo a partir da concretização da implantação dos novos clientes. Outras características da concentração de poder e autoridade são: a solução de crises que, além do aspecto técnico de resolver o imediato e atacar a causa, também se caracteriza, conforme a pressão, pela demissão como solução apresentada ao cliente; e a contratação de um grande número de colaboradores exclusivamente pelo critério político da confiança.

Deve-se ainda ressaltar outros aspectos citados nas entrevistas: dentre as medidas importantes para a empresa estão pesquisas de satisfação dos clientes e dos funcionários; o conceito de tempo na organização está voltado para o prazo do cliente e para o resultado do

período; o conceito de espaço é amplo e diverso, já que possui setores em locais diferentes, com características bem distintas; a história recente da organização demonstra um crescimento acentuado em um período muito curto; a empresa está passando por uma transformação profunda de valores, inclusive buscando homogeneizar suas características, de opções técnicas e voltadas para qualidade, para opções políticas, práticas e mercadológicas de resultados; enquanto a história demonstra uma cultura forte e enraizada, seu crescimento atual traz novas necessidades e novas formas de pensar. Para os analistas, a empresa está em renascimento e a gestão de projetos em nascimento na organização.

#### **4.2.5 Resultados da Empresa B**

Parece existir falta de objetivo na definição de processos e procedimentos, demonstrada inclusive pela visão diversa dos entrevistados: uns defendendo um suposto mapeamento dos atuais; outros não percebendo nenhum movimento no sentido de suas definições; e outros, ainda, alegando que estão sendo definidos de forma centralizada e radical. Por outro lado, o crescimento acentuado da organização e o dualismo entre uma cultura forte antiga e uma nova cultura em formação, associados à priorização estratégica dos novos clientes, parece dificultar a reestruturação da organização e conseqüente adoção da gestão de projetos. Assim, pode-se concluir que, apesar da organização estar buscando a gestão de projetos para se posicionar mais profissionalmente no mercado e melhorar seus processos, esta iniciativa ainda é embrionária e apresenta problemas de cunho estratégico, circunstancial, organizacional e cultural.

### 4.3 EMPRESA C

#### 4.3.1 História

A terceira empresa pesquisada é uma empresa de consultoria e desenvolvimento de sistemas em TI, de pequeno porte, com cerca de 50 colaboradores, com matriz em São Paulo e filiais em Curitiba e Rio de Janeiro. Fundada em 2003, tem como principais clientes grandes empresas do setor financeiro. Surgiu do relacionamento que seu fundador tinha no mercado financeiro, com uma grande instituição financeira, por meio de uma oportunidade, e da associação com amigos com os quais já havia trabalhado. Em 2006, resolve investir também em outros mercados relacionados, entrando na área de consultoria e desenvolvimento de softwares para o segmento de cartões.

Foram entrevistados na empresa dois profissionais: um gerente de planejamento e um gerente de projetos.

#### 4.3.2 Gestão de Projetos

Em relação à Gestão de Projetos na organização, é importante ressaltar a forma como foi implantada. Segundo os entrevistados, a empresa mapeou seus procedimentos e, aproximando-os das melhores práticas, criou, documentou e padronizou seus processos em gerenciamento de projetos. Em linhas gerais, seguiu os processos adotados no PMI® (2004). Os principais objetivos da implantação da gestão de projetos na organização estão ligados à competitividade do mercado, à redução de custos, ao controle de seus processos e à profissionalização da organização como um todo. Para os entrevistados, a cultura jovem da empresa, sempre aberta às inovações e a qualidade de seus profissionais, contribuiu de forma acentuada para a implantação desta metodologia. Porém, existiram obstáculos que dificultaram esta implantação. Ressaltam-se nas entrevistas: a equipe reduzida, dificultando a



distribuição dos profissionais entre a produção e a elaboração e disseminação dos novos processos, e o *turnover* de profissionais. Além disso, sob o ponto de vista dos colaboradores, existiram resistências, atribuídas principalmente ao desconhecimento sobre o assunto, e a falta de experiência dos profissionais em trabalhar com uma estrutura matricial. Segundo os profissionais entrevistados, é fundamental que haja o envolvimento de todos, o apoio da alta administração, e que os processos sejam definidos, padronizados e divulgados a partir dos já existentes, para depois, através de um PDCA (*plan, do, check e action*), aprimorá-los rumo às melhores práticas do mercado. Outro aspecto citado é o processo de comunicação que deve ser transparente no sentido dos objetivos e da conscientização de toda a organização. Para o gerente de planejamento, com a adoção da gestão de projetos, a organização amplia seu mercado e promove um crescimento de seus profissionais.

Apesar de uma evolução da gestão de projetos na organização, em situações de pressão e crise, a alta administração pressiona os profissionais no sentido de adotarem formas tradicionais de trabalho. Além disto, comparando a organização com a literatura de gerenciamento de projetos, observam-se algumas lacunas como a falta de clareza na atribuição de responsabilidades e a centralização na alocação e realocação dos gerentes de projetos, e dos profissionais em geral, pela diretoria. Esta alocação, segundo o gerente de planejamento, leva em consideração o nível de conhecimento sobre o assunto, podendo até o gerente funcional assumir a gestão do projeto. Em relação aos profissionais, existem situações em que a realocação dos mesmos causa transtornos para o gerente de projetos, porém, como é uma determinação da alta administração, é acatada.

Ainda em relação à gestão de projetos na empresa, a inserção de profissionais de origem técnica na equipe de gerentes de projetos foi uma estratégia importante, na medida em que aumentou o nível de aproximação deste profissional com as equipes, diminuindo as barreiras e elevando a capacidade de influenciar a equipe na adoção dos novos processos. Em muitos projetos, um membro da equipe de projetos participa do mesmo, não como gerente, mas como suporte à metodologia e com participação técnica.

Vale ainda ressaltar que, segundo os entrevistados, quando os clientes possuem metodologia de projetos própria, a organização é levada a adaptar seus processos, conseguindo em alguns casos um nível de aproveitamento de cerca de setenta e cinco por

cento de seus processos e em outros uma mudança mais acentuada, principalmente em relação à documentação e procedimentos ainda inexistentes na empresa, como os processos de testes. Em outros casos, como atestado pelo gerente de projetos, o cliente não possui uma metodologia definida e apresenta resistência à apresentada pelo fornecedor. Nestas situações, desenvolve-se um trabalho de consultoria, no sentido de demonstrar para o cliente a importância da metodologia e os ganhos que virão com sua aplicação.

Segundo as entrevistas, as características consideradas mais importantes, para os gerentes de projetos, foram: liderança, honestidade e habilidade em comunicação; e as menos importantes foram: flexibilidade, atenção aos detalhes e senso de humor.

### **4.3.3 Dimensões organizacionais**

Sob o ponto de vista das dimensões organizacionais, segundo os entrevistados, a organização possui uma estrutura hierárquica matricial balanceada, porém a concentração de poder é alta e a distribuição de responsabilidades não é clara e bem definida, sendo feita tradicionalmente pelos cargos. A alocação e realocação de profissionais, assim como a definição dos gerentes de projetos, seguem um critério técnico e são centralizadas na diretoria, como já esclarecido acima. Os níveis de conhecimento na empresa são muito bons, segundo o gerente de projetos, e abrangem projetos, métricas de dimensionamento de *software*, técnicas de desenvolvimento de sistemas e negócio. Os processos de gestão de projetos estão bem definidos e difundidos na organização, sendo o próximo passo a certificação no *Capability Maturity Model Integrated* (CMMi). O *Project, software* da Microsoft, é usado como a principal ferramenta do gerenciamento de projetos. Outro software de uso aberto, o *Project Open*, também está sendo usado de forma experimental.

Na visão dos entrevistados, a empresa trabalha com um planejamento de curto para médio prazo, com uma definição clara de metas e alinhamento entre estratégia e operações, que se torna seu principal meio para atingir seus objetivos. Seus resultados são medidos por meio de variáveis contábeis e financeiras, e em conjunto com a análise de valor agregado de

projetos, medidas de controle de prazos e custos, análise de alocação e rentabilidade de recursos e pesquisa de satisfação de clientes, formam as principais medidas usadas pela organização.

#### **4.3.4 Dimensões culturais**

Sob o ponto de vista da cultura organizacional, a empresa pesquisada, segundo os profissionais entrevistados, apresenta como principais características uma menor distância do poder, apesar de a decisão final sempre ser da diretoria; aversão ao risco; foco em resultados e visão de curto para médio prazo. Seus principais hábitos e valores compartilhados estão associados ao comprometimento com a organização e com seus clientes, à ética no trabalho e à valorização de seus profissionais. Possui heróis ligados a feitos considerados muito difíceis, tanto comerciais quanto técnicos, com destaque para o empresário fundador da empresa. O recrutamento e seleção são realizados internamente a partir de indicações. Seu quadro de profissionais é formado, em sua maioria, por consultores autônomos. Suas normas e atitudes padrões não são instituídas formalmente e, quando acontece algum evento considerado fora da normalidade, é tratado em reunião específica, ou em evento organizacional. Seu principal rito institucionalizado é a festa de confraternização mensal, onde são divulgados resultados, realizações e novidades, e comemoram-se os aniversários do mês. A comunicação formal se faz através da intranet, quadro de avisos, mensagens eletrônicas e reuniões específicas ou gerais. Informalmente, o nível de comunicação é considerado normal pelos entrevistados, restringindo-se a conversas no café ou a eventos sociais extra-profissionais. O conceito de tempo da organização está associado ao tempo do cliente e o conceito de espaço é demonstrado através da autonomia das filiais e dos profissionais alocados nos clientes. A organização possui um nível de responsabilidade com seus profissionais, demonstrado através do aproveitamento de todos os alocados em projetos finalizados, só desligando-os realmente se não for possível algum tipo de realocação. Existem grupos distintos dentro da organização,

definidos principalmente pelas atividades funcionais e por tempo de casa, porém não apresentam dissonâncias em relação à organização.

Segundo os entrevistados, as características mais marcantes nos profissionais da organização são o foco e o comprometimento com o sucesso da empresa. Ainda pelas entrevistas, nota-se que existe um nível elevado de relacionamento social entre os profissionais, demonstrado pelas saídas freqüentes para barzinhos e churrascos nos sítios de alguns consultores da organização. A aceitação de novos colaboradores está associada à experiência e conhecimento, demonstrando a valorização dada a estas características pela cultura organizacional.

É interessante ainda ressaltar alguns aspectos. Como já mencionado, a inserção de profissionais de origem técnica na equipe de gerentes de projeto ajudou a organização no processo de aceitação do novo modelo. Associados a isto, os processos iniciais baseados na forma de trabalhar dos profissionais na empresa, também tornaram a mudança mais gradual e assimilável. A aversão ao risco associada à organização fortalece a necessidade de criação de padrões e procedimentos, demonstrada pelo apoio da alta administração na implantação da gestão de projetos. Os entrevistados afirmam que a tendência dos profissionais na organização é o coletivismo, que fortalece o trabalho em equipe e a gestão de projetos, principalmente quando o projeto envolve grande diversificação de conhecimentos. Os valores parecem tender para aspectos técnicos e mercadológicos, ressaltados pela valorização da equipe e preocupação com as necessidades, com os processos e com o tempo do cliente. Os processos de comunicação parecem funcionar em um grau bom, favorecendo um dos processos importantes na gestão de projetos.

#### **4.3.5 Resultados da Empresa C**

Se, por um lado, a juventude da organização, e principalmente de sua área de cartões, o apoio da alta administração, o envolvimento direto de profissionais de origem técnica e a mudança gradual favorecem a gestão de projetos, dificuldades relativas à compatibilização

com os processos dos clientes e situações de crise e pressão do mercado dificultam seu funcionamento completo. Porém, a organização parece estar firme no propósito de adotar inovações metodológicas em seus processos e sua demonstração de mais realce, talvez, está na decisão de obter a certificação CMMi, já em fase inicial dos trabalhos. Apesar do curto tempo em que está implantada, conforme atestado nas entrevistas, a gestão de projetos atingiu uma maturidade que permite à organização caminhar em direções mais ousadas, em busca do aprimoramento de seus processos e procedimentos. Um fator de fortalecimento deste caminho é a importância estratégica, para a empresa, dos negócios de consultoria e projetos, principalmente no setor de cartões.

## 5 CONCLUSÃO

Em conformidade com o referencial teórico, como em Kertzner (2000 e 2003), Prado (2003), Vargas (2005) e Prado e Archibald (2006), observa-se na pesquisa que a gestão de projetos em TI é hoje um importante indicador para o mercado da maturidade organizacional em termos de controles, processos, e qualidade, custo e prazo de seus serviços e produtos. Em algumas circunstâncias, torna-se mais importante sinalizar em um curto prazo ao mercado a sua implementação, que efetivá-la concretamente com todos os seus preceitos, apesar de serem seus objetivos processuais que a elevam ao status de referência. Outro aspecto interessante, relativo à inserção desta gestão na esfera administrativa das organizações, citado em todas as entrevistas, diz respeito ao seu alinhamento estratégico que, segundo o PMI® (2004) e Prado (2003), garante que seus processos sejam respeitados e seus profissionais legitimados. Pela pesquisa, observa-se também que a gestão de projetos possui um apelo mais forte em termos administrativos –, de planejamento, liderança, controle e acompanhamento – que propriamente técnico, como em estudo citado em Vargas (2005, p. 135), apesar de o conhecimento do negócio facilitar o trabalho do gerente de projetos, além de emprestar-lhe uma ascendência maior sobre a equipe. Considerando então que as opções estratégicas das empresas de consultoria e desenvolvimento em TI estão vinculadas aos tipos de serviços prestados e à forma de condução dos mesmos, normalmente específicos e inovadores para cada cliente, o mercado sinaliza para essas organizações a gestão de projetos como forma adequada de implementá-las. Uma associação da concentração de recursos em fatores decisivos para a organização, como se vê em Ohmae (1985) e Porter (1989), e o domínio da arte de executar projetos, tal como está exposto em Prado (2003).

Porém, pela pesquisa, fica claro que alguns fatores devem ser analisados e estudados para que se obtenham os resultados desejados com a implantação da gestão de projetos.

As estruturas organizacionais mais adequadas à gestão de projetos, segundo o PMI® (2004) e Vargas (2005), são as matriciais e por projetos. Observa-se na pesquisa que, realmente, a empresa C, que obteve uma implantação mais efetiva desta gestão, se estrutura de uma forma matricial nos níveis médios. Estas estruturas dão maior poder e autonomia ao

gerente de projetos, permitindo-lhe negociar, de forma independente e igualitária, alternativas, recursos e prazos, dentre outros. Contudo, pelas entrevistas, obtém-se uma sinalização de que as empresas e profissionais brasileiros não estão ainda totalmente alinhados com uma organização que apresente divisão do poder sobre os mesmos recursos. Estas estruturas exigem atribuições de responsabilidades mais claras e definidas, para que não gerem problemas relacionados a poder e responsabilidades na gerência média, além de uma insegurança nos profissionais, por exemplo, em relação a quem se reportar. É interessante analisar a resposta da empresa C a esta realidade, atribuindo a função de gerente de projetos, muitas vezes, ao gerente funcional, além de, outras vezes, inserir um gerente de projetos em uma equipe de projeto com funções de suporte à metodologia e auxílio nas discussões técnicas. A empresa A, que possui um nível de maturidade em gestão de projetos um pouco menor, sendo uma empresa pequena e tendo o poder e a autoridade centralizados na alta administração, define suas equipes de projetos estrategicamente e, assim, sinaliza uma organização parcial e momentânea por projetos, apesar de se estruturar funcionalmente. A terceira empresa pesquisada, a empresa B, apresenta uma estrutura funcional rígida, demonstrada pela centralização excessiva do poder no gerente funcional, inclusive em relação aos assuntos dos projetos, e permanece em um nível muito inicial em gestão de projetos. O que se pode observar da comparação acima é que as empresas A e C buscaram formas de adaptação das sugestões da literatura à sua realidade. A empresa A forma equipes de projetos, para atender as necessidades de seus clientes, sujeitas a processos mais flexíveis, que favoreçam a capacidade e criatividade de seus profissionais. A empresa C trabalha de forma matricial e busca tornar esta estrutura mais compatível com as expectativas de seus colaboradores. Já a empresa B não só mantém sua estrutura funcional, como não trabalha formas alternativas para adaptá-la a uma efetiva gestão de projetos, como, por exemplo, através de atribuições claras de responsabilidades e alternativas para o envolvimento compartilhado do gerente funcional e dos técnicos na metodologia.

Os pressupostos básicos, desenvolvidos ao longo dos anos pelos profissionais de TI, para lidar com os problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna, citados em Freitas (1991) como cultura organizacional, criam resistências à introdução de novas metodologias. A empresa A, evitando confrontos com esta perspectiva, implanta a gestão de

projetos em sua área de desenvolvimento na plataforma WEB, composta em sua maioria por profissionais jovens e em formação, e mantém as estruturas tradicionais na plataforma *mainframe*. Assim, sinaliza para o mercado modernidade e inovação, e ao mesmo tempo permanece atendendo às exigências dos clientes estabelecidos, além de não colocar em risco as relações com os profissionais mais antigos e raros, de quem a sua sobrevivência imediata depende. Já a empresa C aproveita a formação de uma nova área e introduz, na organização, profissionais de origem técnica com experiências em gestão de projetos. Trabalha então no sentido de envolver seus colaboradores em uma mudança cultural, misturando a gestão de projetos com as atividades técnicas, como no desenho da solução e nas análises de alternativas de implementação, trazendo maior credibilidade para a metodologia e maior legitimidade ao gerente de projetos diante da cultura já estabelecida. Além disso, muda a visão exclusivamente gerencial da metodologia, contribuindo também para sua aceitação neste mesmo contexto. A empresa B apenas introduz na estrutura funcional o gerente de projetos e ainda não consegue definir os processos e procedimentos que possam justificar sua existência, e, assim, legitimá-lo. Desta forma, o nível de resistência a esta metodologia, nessa organização, permanece alta, principalmente se considerada a força da identidade da filial BH, exposta em várias entrevistas. Na verdade, a indefinição organizacional torna a metodologia uma incógnita em toda a empresa, e a cultura forte da filial, como citado em Pardini (2000) e Robbins (2000), aumenta a resistência local à mesma. A empresa B menciona uma gestão efetiva de mudanças, como citada em Prado e Archibald (2006), coordenada pela área de recursos humanos, porém ainda não a introduziu.

Por outro lado, as definições de cultura organizacional de Freitas (1991) e Fleury (1991), associadas aos estudos de Pardini (2004) sobre a importância da cultura como fonte de recursos em momentos de incertezas, demonstram outras constatações oriundas das entrevistas. Em momentos de crise e pressão dos clientes, as organizações optam pela forma tradicional de trabalhar, “o jeito que sempre deu certo”. O importante é atender a urgência dos clientes e considerações como padrões, processos e documentação passam a ser irrelevantes. Também em situações de eventos críticos, onde erros e problemas são detectados, a imparcialidade dos processos é abandonada e muitas vezes a procura do culpado, como solução, é a saída adotada.



O entendimento sobre os *stakeholders* do projeto é fundamental, conforme explicitado pelo PMI® (2004). A cultura do ambiente e, em particular, a dos clientes, influencia em grande medida os projetos. Mesmo em situações que não se configuram como crises citadas anteriormente, observa-se uma pressão por prazos muito acentuada, tornando a adoção de procedimentos padronizados, controlados e documentados difícil. Como as empresas de serviços dependem diretamente dos projetos, para não perdê-los para a concorrência e ainda atender o cliente em suas necessidades, acabam por adotar procedimentos informais tradicionais e a cultura das práticas de trabalho de seus colaboradores mais experientes e capazes. A compatibilização dos processos organizacionais com diferentes processos de seus clientes também se torna um problema para sua padronização. Quando o cliente não os tem e ainda é incrédulo em relação a estas metodologias, o problema se torna de convencimento.

Sob o ponto de vista dos *stakeholders* internos, dois aspectos já citados se tornam relevantes. A opção pela gestão de projetos deve ser estratégica, para que os compromissos sejam efetivos e as exceções não se tornem regras. Por outro lado, a resistência de profissionais mais antigos e arraigados à sua forma de trabalhar deve ser analisada e trabalhada, principalmente pelas posições normalmente importantes ocupadas pelos mesmos na cadeia produtiva da organização.

Observa-se que as empresas, que apresentaram uma maturidade maior em gestão de projetos, partiram de uma adaptação de sua forma tradicional de trabalhar às práticas pregadas pela literatura. O objetivo foi diminuir o impacto da nova metodologia de trabalho nos profissionais, evitando que o nível de resistências dificultasse o novo processo. Por outro lado, a mudança gradual permite a manutenção dos níveis de produtividade necessários à sobrevivência imediata da organização. Em todas elas, a contratação de profissionais com conhecimento e experiência de gerenciamento de projetos ocorreu, com objetivo de disseminar a cultura e a experiência já existentes no mercado.

Um dado importante é a constatação da pouca maturidade das empresas brasileiras em gestão de projetos, conforme pesquisa de Prado e Archibald (2006). Conforme já esclarecido nesta conclusão, e percebido nas entrevistas, parece que a perspectiva exclusivamente de imagem se torna muitas vezes mais importante que a melhoria dos

processos organizacionais, fato previsto por Freire (1979) na importação de técnicas sem sua adequação cultural: mais aparência que conteúdo.

Pela análise feita nas entrevistas, conclui-se então que a dimensão cultural influencia os processos organizacionais e sua consideração é fundamental na implementação da gestão de projetos. Partindo de seus procedimentos atuais, compatíveis com a organização e com seus profissionais, e criando alternativas para adaptá-los aos processos descritos na literatura, caminha-se no sentido de uma evolução gradativa da gestão de projetos na organização. Isto diminui a resistência às mudanças e cria um caminho próprio que leva em consideração a manutenção de seus recursos geradores de diferenciais competitivos sustentáveis. Vale considerar que, na maioria das entrevistas, foram citados o conhecimento e o comprometimento como alguns valores dentre os mais importantes das organizações. A influência cultural pode ser percebida também sob o ponto de vista da relação cliente e fornecedor, dentro do contexto do mercado, na medida em que a prestação de serviços torna esta relação muito mais próxima em termos de necessidades, prazos e processos.

De forma direta: as resistências desenvolvidas pelos profissionais das organizações, as diretrizes definidas pelas altas administrações em situações de crise e as pressões das empresas clientes, quer por suas necessidades de prazo diante da concorrência veloz e acirrada ou por descrença nas metodologias dos fornecedores, são fatores que, por um lado, sofrem grande influência das dimensões culturais e, por outro, influenciam as implementações da gestão de projetos.

É bem verdade que existem outras dimensões organizacionais que devem ser observadas nestes processos, tais como a gestão e concentração de poder e situações circunstanciais da organização. Porém, segundo estudos já citados e observações obtidas nas entrevistas, elas têm também relações claras com os aspectos culturais, senão com as pessoas na organização, com a própria organização, com os clientes ou com seu mercado de atuação. Outras dimensões ainda, como o tamanho da organização, precisariam ser analisadas melhor. O tamanho da empresa B parece ter desfavorecido, até então, a implantação da gestão de projetos na organização, porém, por outro lado, não garantiu implantação na empresa A em todas as suas áreas.

A conclusão desta pesquisa direciona um estudo com foco mais integrado e sistêmico da plataforma de gerenciamento de projetos proposta por Prado e Archibald (2006). Nele, as competências, a pressão do mercado, o tipo de organização e sua cultura, e a categoria de projetos seriam responsáveis concomitantemente pela velocidade e aperfeiçoamento, facilidade ou resistência e peculiaridades da gestão de projetos em uma organização.

É importante ainda ressaltar que a consideração dos aspectos culturais na implementação da gestão de projetos, de forma mais ampla, pode favorecer seu amadurecimento no Brasil, principalmente por considerar a diversidade do país oriunda da mistura racial, da variedade da organização social, das necessidades locais, da extensão territorial, dos tipos e formatos de organizações e outros fatores que atuam sobre a cultura organizacional.

O presente estudo, enquanto uma pesquisa qualitativa baseada em um estudo de caso múltiplo, não possui a pretensão de esgotar as reflexões sobre o tema, mas abrir mais um espaço para necessidade de consideração das dimensões humanas e sociais na esfera das modernas formas de gestão nas organizações. Seus resultados não são generalizáveis e, por isso, muito trabalho resta por fazer sobre a influência cultural na adoção da gestão de projetos.

Sugere-se, por exemplo, que a pesquisa seja repetida em outros países e regiões para que os contrastes das estruturas e culturas sejam mais evidentes e os resultados possam ser comparados com os obtidos.

Outra sugestão para aprofundar-se no tema seria a pesquisa segmentada de mais empresas, possibilitando a análise cruzada de outros fatores. Esta segmentação poderia ser feita por porte e capacidade financeira, analisando aspectos como capacidade de sobrevivência, grau de dependência e poder de negociação; ou por segmentos de mercado de atuação, levando em consideração fatores ligados ao mercado específico de seus clientes.

Através da pesquisa, observa-se que muitas respostas às questões são repetidas dentro de um universo não tão amplo, o que pode sugerir uma pesquisa quantitativa através de um questionário fechado, obtido do roteiro de pesquisa apresentado e das respostas obtidas.

Cabe observar que a análise de organizações, onde o nível de maturidade da gestão de projetos está mais avançado, deve ser objeto de um novo estudo, até para entender o desdobramento posterior dos processos.

Outras questões ligadas, que podem originar novos estudos sobre o assunto, devem ser levantadas: Como devem ocorrer as adequações nos processos atuais da organização, e em que grau? Empresas de consultoria e desenvolvimento em TI, que adotam métodos ágeis, podem se adequar e implantar a gestão de projetos? O conhecimento sobre gestão de projetos no mercado é nivelado, ou existem discrepâncias sobre conceitos fundamentais nesta área?

É interessante ressaltar que a sobrevivência de empresas de consultoria e desenvolvimento em TI advém, em grande parte, das estratégias de outras organizações baseadas na contratação de serviços especializados nesta área. São formas de aliança relacionadas, em certa medida, com outras já citadas no texto, como redes, *clusters*, etc. Daí surge uma questão interessante: como são estabelecidas as relações entre as empresas contratantes de serviços e as empresas de consultoria e desenvolvimento em TI contratadas, dentro do contexto de associações e alianças?

Finalmente, diante da modernidade e relevância da Gestão de Projetos, outros estudos podem ser sugeridos: Gestão de Projetos e Responsabilidade Social; Gestão de Projetos e Sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial no Gerenciamento de Projetos de TI. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ANDERSON, E. Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, [S. l.], v.31, n. 2, 1990.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 1999. cap.7.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, [S. l.], v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL Sumantra. Use suas subsidiárias para o alcance global. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 1986. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p.181-196.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Bookman, 2001.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.
- CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 123-146.
- CAPELLE, M. C. A.; LOPES MELO, M. C. de O.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *O. R. & A. Revista de Administração da UFLA*, Lavras, v.5, n.1, p. 69-85, jan./jun. 2003.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHILD, John; KIESER, Alfred. Organization and managerial roles in British and German companies: an examination of the culture-free thesis. In: LAMMERS, C. J.; HICKSON D. J. (Ed.). *Organizations alike and unlike: toward a comparative sociology of organizations*. London: Routledge and Kegan Paul, 1979.

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A. O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: Um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados - MS. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CLELAND, D. I. *Project Management: strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill, 1999.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 324 p.

COOPER, R. Cooper; SCHINDLER, Pámela S. Pesquisa em Administração. In: COOPER, R. Cooper; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. cap. 1, p. 24-43.

COOPER, R. Cooper; SCHINDLER, Pámela S. Resolvendo problemas de administração com o pensamento científico. In: COOPER, R. Cooper; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. cap. 2, p. 44-66.

COSTA, B. K.; ANTONIALLI, L. M. Estratégia de operações: um estudo de caso em uma média indústria de autopeças. In: Congresso Latino-americano de Estratégia, 10., 1997, Montevideu. *Anais...* Montevideu: Congresso Latino-americano de Estratégia, 1997. p. 9.

DICKEN, P. *Global shift: the internationalization of economic activity*. Londres: Paul Chapman, 1992.

DIDONET, S. R. *Paradigmas sociológicos e análise organizacional*. Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas Avançadas em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, 2003. Mimeografado.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 65-90, maio/ago. 2001.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 26. n. 2, abr./jun. 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FOWLER, M. *The New Methodology*. 2005. Disponível em: <<http://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>>. Acesso em: 28 fev. 2008.

FRANCO, M. L. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano Editora, 2003. 72p.

FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança*. Trad. Moacir Gadotti; Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. (Coleção Educação e Comunicação, 1).

FREITAS, Maria Éster de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, jul./set. 1991.

FREITAS, Maria Éster de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000.

GAJ, L. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990. 239p.

GAVIOLI, Luciana de Oliveira. A cultura organizacional das instituições de ensino superior contribuindo para a formação das lideranças acadêmicas discentes. *Revista Científica Semioses*, Rio de Janeiro, n. 3, fev. 2008.

GODOY, Y. A. S. P. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GODOY, Y. A. S. P. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 1987. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 349-362.

GUIMARÃES, A. S. Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia de informação. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 86-95, jul./set. 2002.

GUIMARÃES, E. B. G.; SCHEIBLE, A. C. F. Fatores Influenciadores do Estado Potencial para Virtualização de um Escritório de Projetos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HARTMAN, Francis T. *Project management in the information technology: information systems industry*. Abstract. Disponível em: <<http://www.pmi.org/articles/>>. Acesso em: 27 fev. 2008.

HERSKOVITS, M. J. *Cultural anthropology*. New York: Alfred A. Knopf, 1955.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West, 1978.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. EDITORIAL: the usefulness of the organizational culture concept. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 253-257, 1986.

JAMIL, G. L. Sucesso de um Projeto de TI. In: PRADO, Darci; ARCHIBALD, Russel (Org.). *Pesquisa sobre Maturidade e sucesso em TI: Relatório Anual - 2006*. Disponível em: <www.maturityresearch.com>. Acesso em: 04 jun. 2007. p. 6-9.

JOIA, Luiz Antonio. Medindo o capital intelectual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 2001.

KEELLING, R. *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2002. 293p.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 519 p.

KERZNER, H. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 8<sup>th</sup>. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 912 p.

KIDDER, Louise H. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987. v. 2, p. 15-48.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1994. 848 p.

KROEBER, A.L. *Anthropology today*. Chicago Ill: The University of Chicago Press, 1953.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 4, p. 83-113.

LARMAN, C. *Applying UML and Patterns: an introduction to object-oriented analysis and design and iterative development*. 3<sup>rd</sup>. ed. [S. l.]: Prentice Hall, 2004.

LENARTOWICZ, Tomaz; ROTH, Kendall. Does subculture within a country matter? *Journal of International Business Studies*, [S. l.], 2001. 2<sup>nd</sup>. Quarter, v. 32. Issue 2, p. 305.

LEOPOLDINO, C. B.; BORENSTEIN, D.; SANTOS, E. R. Componentes de Risco em Projetos de Software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s. n.], 2005.

MELLO CORDEIRO, José Vicente B. *Alinhamento estratégico: estudo multicase em empresas paranaenses de médio porte*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -



Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR, S. T. Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por Quais Razões? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

MENEZES, L. C. M. *Gestão de Projetos*. São Paulo: Atlas, 2003.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. *Project management: a managerial approach*. 4<sup>th</sup>. ed. New York: Wiley, 2000.

MILLER, C. C.; CARDINAL, B. C. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 6. p. 1649-1665, 1994.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic planning. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 11, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, Boston, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Além da configuração. In: MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, H. Um guia para o posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER M. E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MORGAN, G. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 224 p.

OHMAE, Kenichi. Concentrar-se nos fatores básicos. In: OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.

O'REILLY III, C.A. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *Management Review*, [S. l.], p. 9-25, Summer, 1989.

PARDINI, D. J. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.

PARDINI, D. J. A Transformação Cultural no Processo de Aquisição de Empresas Relacionadas do Setor Siderúrgico. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1958.

POPADIUK, S.; SANTOS, C. R. Adoção da Inovação em Gestão de Projetos de TI: Uma Comparação entre Pré e Pós-Adoção mediante o uso de Equações Estruturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *Harvard Business Review*, Boston, mar./abr. 1979. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 11-27.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, p. 77-90, Nov./Dec. 1998.

PRADO, D. *Gerência de projetos em tecnologia da informação*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

PRADO, D. *Planejamento e Controle de Projetos*. 4. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001. 241 p. (Série Gerência de Projetos, v. 2).

PRADO, D. *Gerenciamento de projetos nas organizações*. 2. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.

PRADO, Darci; ARCHIBALD, Russel (Org.). *Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: relatório anual - 2006*. Disponível em: <[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)>. Acesso em: 04 jun. 2007a.

PRADO, Darci; ARCHIBALD, Russel (Org.). *Pesquisa sobre Maturidade e sucesso em TI: Relatório Anual - 2006*. Disponível em: <[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)>. Acesso em: 04 jun. 2007b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. *Harvard Business Review*, [S. l.], maio/jun.1990. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 293-316.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge - PMBOK. Newton, PA: PMI Standards, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Comitê de Minas Gerais. A guide to the project management body of knowledge - PMBOK. (Tradução Livre), 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge - PMBOK. Newton, PA: PMI Standards, 2004.

POWELL, T. C. Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 13, p. 551-558, 1992.

PUGH, Derek S.; HICKSON David J. *Os teóricos das organizações*. Organização [de] Suzana Braga Rodrigues *et al.* Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PUTNAM, L. Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis. *The western journal of speech communication*, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Ed.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983. Chapter 2.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 61-92.

REID, D. M. Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v.10, p. 553-667, 1989.

REYNOLDS, P. D. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 23, n. 3. p. 333-345, 1986.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES S. B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 183-202.

RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999b.

SANTOS, J. A.; CARVALHO, H. G. *Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos - RBC*. Curitiba: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2006. 125 p.

SCHEIN, Edgar H. What is culture? In: FROST et al. *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications, 1991.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHOEMAKER, P. Usando Cenários para refinar o pensamento estratégico na empresa. *Management Update*, São Paulo, jul./ago./set. 1995.

SEIXAS, Claudiner Mendes; GRAVE, Paulo Sérgio; GIMENEZ Fernando A. P. Globalização, Aliança Estratégica e Desenvolvimento Tecnológico: estudo de caso em uma empresa de alta tecnologia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

SHTUB, Avraham; BARD, Jonathan F.; GLOBERSON, Shlomo. *Project management: engineering, technology and implementation*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

SOUKI, G. Q. *Estratégias de marketing para os agentes da cadeia da carne bovina*. 2003. 228 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

SOUKI, G. Q. *Cultura e Estratégia*. Belo Horizonte: Mestrado em Administração - Administração Estratégica - Universidade FUMEC/FACE, 2006. Mimeografado.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, H. C. A. B.; CARVALHO, A. E. S.; CASTRO, J. F. B. *Medição de Pontos por Função a partir da Especificação de Requisitos*. Serpro – Empresa do Ministério da Fazenda, Universidade Federal de Pernambuco, 2002. Disponível em: <wer.inf.puc-rio.br>. Acesso em: 20 dez. 2006.

URDAN, F. T.; URDAN A. T. Estilos gerenciais de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

VALERIANO, D. L. *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Markron Books, 1998. 438 p.

VARGAS, Ricardo Viana. *Microsoft Office Project 2003: Standard, Professional & Server: conhecendo a principal ferramenta de gerenciamento de projetos do mercado*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004. 549p.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 250p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004. 266 p.

VERZUH, E. *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 398p.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Organização de Antônio Flávio Pierucci. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

WEICK, K. E. Theory and practice in the real world. In: TSOUKAS, H. K. C. *The Oxford Handbook of Organization Theory – meta-theoretical perspectives*. New York: Oxford University Press, 2003.

WESTPHAL, F. K.; MRTVI, V. O.; BIANCHI, F. P. Processos de gerenciamento de projetos: um estudo em empresas de desenvolvimento de software originadas em incubadoras de base tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

WILKINS, A.L.; OUCHI, W.G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 468 – 481, Sep. 1983.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality*. New York: Free Press, Macmillan Inc., 1992.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2004. Caps. 1-5.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p.13-22, jul./ago. 1994.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS**

Considerando uma nota de 1 a 5, sendo 1 uma adoção fraca da gestão de projetos e 5 uma adoção significativa, como você classifica a organização?

Quais foram os objetivos que levaram a organização à implantação da gestão de projetos?

Três itens que mais contribuíram para o sucesso da gestão de projetos na organização.

Obstáculos que desviaram os objetivos da organização na implantação da gestão de projetos.

Fatores críticos que desviaram os colaboradores da participação e do apoio à implantação da gestão de projetos.

Quais seriam as mais importantes recomendações para uma implantação bem sucedida da gestão de projetos?

Quais seriam as maiores forças organizacionais para uma implantação bem sucedida da gestão de projetos?

Quais as oportunidades que a organização passa (ou passou) a ter com a implantação da gestão de projetos?

Como é, ou como está sendo implantada, a gestão de projetos em sua empresa? Ela segue alguma metodologia?

Como é a organização em relação a:

Estrutura;

Gestão e concentração de poder;

Responsabilidades;

Conhecimento;

Definição de processos e procedimentos;

Uso de técnicas e ferramentas gerenciais.

Algum aspecto dos acima mencionados mudou? Por quê?

Em relação a cada um dos aspectos da questão 10, como você enquadraria o gerente de projetos na organização?

Como você enxerga a cultura organizacional em relação a:

Distância do poder;  
Controle de incertezas;  
Individualismo;  
Masculinidade;  
Orientação para curto ou longo prazo.

E as pessoas da empresa, de forma geral?

E você?

Qual a característica mais marcante em relação a hábitos e valores compartilhados dentro da organização?

Qual (is) aspecto (s) poderia (m) melhor classificar os indivíduos de uma maneira geral na organização? E você como melhor se classificaria dentro da empresa?

Realização;  
Diversão;  
Segurança;  
Foco;  
Resignação.

Descreva a organização em relação a cada uma das dimensões abaixo.

Valores;  
Crenças e pressupostos;  
Ritos, rituais e cerimônias;  
Estórias, mitos e símbolos;  
Tabus;  
Heróis;  
Normas;  
Processos de comunicação;  
Significados, atitudes e comportamentos.

Como você descreveria sucintamente a história da organização? (fundador, estrutura inicial, objetivos iniciais, fatos marcantes e grandes mudanças).

Quais são os meios usados pela organização para atingir seus objetivos?

Como a organização mensura seus resultados - critérios e variáveis?

O que a organização considera relevante para medir e controlar?

Como os líderes reagem diante de crises e eventos críticos?

Quais são os elementos conceituais mais importantes para a organização? Quais são os conceitos de tempo e espaço predominantes?

Quais são os critérios de recrutamento e seleção adotados?

Quais são os critérios de desligamento? Você sabe de alguém que foi desligado? Por quê?

Quais são os critérios de status, poder e autoridade, adotados pela organização?

Quais são os critérios de recompensa e punição usados?

Como são as relações sociais entre os membros da empresa? Considere também os níveis de intimidade, amizade e amor.

Quais são as estratégias de socialização de novos membros?

Quais são os aspectos relevantes para a aceitação por parte do grupo de novos membros?

Você identificaria grupos diferentes dentro da organização? Como você descreveria cada um deles? Com qual e porque você se identifica?

Como você definiria os grupos funcionais abaixo dentro da empresa:

Gerentes funcionais;

Gerentes de projetos;

Analistas de sistemas;

Programadores de computador;

Diretores.

Você identifica formas distintas de pensar na empresa? Quais? A que você atribui isto? Qual a posição da alta direção da empresa em relação a isto? Isto influi em algum aspecto da organização (resistência, luta por poder, atrito, competição)?

Considerando as etapas abaixo, onde você classificaria a empresa?

Nascimento;

Crescimento;

Maturidade;

Falecimento;

Renascimento.

Segundo os mesmos critérios acima, como classificaria a gestão de projetos na organização?

Dê notas para as características abaixo considerando seus graus de importância para o gerente de projetos na empresa (3- maior, 2- média, 1- menor, 0- irrelevante):



Habilidade de comunicação;  
Capacidade de negociação;  
Capacidade de reconhecer e recompensar;  
Delegação;  
Dedicação;  
Experiência técnica no assunto;  
Conhecimento técnico no assunto;  
Organização;  
Motivação;  
Flexibilidade;  
Planejamento;  
Perseverança;  
Paciência;  
Visão;  
Atenção para os detalhes;  
Manter foco nas principais pendências e questões;  
Energia;  
Entusiasmo;  
Planejamento das comunicações;  
Planejamento de mudanças inesperadas;  
Atitude otimista e positiva;  
Honestidade;  
Reputação e integridade;  
Senso de humor;  
Adequada definição de requerimentos;  
Compreensão sobre unicidade dos projetos;  
Comprometimento com o time;  
Capacidade para escutar;  
Habilidades interpessoais;  
Liderança;  
Liderança pelo exemplo;  
Visão direta nos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

## APÊNDICE B – QUADROS DE DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS

Quadro 3 de dimensões organizacionais:

Dimensões Organizacionais	Análises
Estrutura (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004).	Tipos: Funcional, Matricial Leve, Matricial Balanceada, Matricial Forte, Por Projetos.
Gestão e Concentração de poder (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004).	Concentração de autoridade; Distribuição de poder; Gerente Funcional X Gerente de Projetos.
Responsabilidades (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004).	Aspectos: alocação de pessoal, recursos escassos, condução das atividades, distribuição das responsabilidades. Áreas: qualidade, custo, escopo, prazo, recursos humanos, integração, aquisição, comunicação, riscos.
Conhecimento (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004; Santos e Carvalho, RBC, 2006).	Tipos: técnico, liderança, relações inter-pessoais, processos, gestão. Quem: gerente funcional, gerente de projetos, equipe de projetos.
Definição de processos e procedimentos (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004; Santos e Carvalho, RBC, 2006).	Padronizada, documentada, padronizada e documentada, informal.
Técnicas e Ferramentas (Vargas, 2005; Menezes, 2003; PMI®, 2004).	Métodos de Análise de Alternativas; WBS, Diagrama de Rede, Análise de PERT; Matriz de Atribuição de Responsabilidades; Técnicas de Documentação; Técnicas de Avaliação de Desempenho (Análise de valor agregado e outras); Softwares de Apoio à Gestão; Softwares de Documentação; Técnicas de Análise de Custo; Softwares de Comunicação; Técnicas de Mensuração de Software; Técnicas de Definição de Requisitos funcionais e

	técnicos.
--	-----------

Quadro 3 - Dimensões organizacionais relevantes na gestão de projetos.  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base na referência bibliográfica.

Quadro 4 de dimensões culturais:

<b>Dimensões Culturais</b>	<b>Análises</b>
Hofstede (1980) - dimensões dos indivíduos: Distância do poder; Individualismo X Coletivismo; Aversão à incerteza; Masculinidade X Feminilidade; Orientação para curto ou longo prazo.	Como as pessoas de níveis inferiores se posicionam em relação ao poder; esperam um direcionamento determinado ou uma participação nas decisões; Valorização exclusiva de valores e conquistas individuais X valorização do coletivo e social; Opção por situações e estruturas com menor risco e mais previsíveis e controladas; Resultado, ascensão, remuneração, desempenho X clima organizacional, relações no trabalho; Consumismo e não sacrifício do presente, ou busca de uma garantia de um futuro promissor e estável.
Lenartowicz e Roth (2001) - dimensões dos indivíduos: Realização; Diversão; Resignação; Segurança; Foco.	Reconhecimento social, competência, empreendedor; Satisfação, felicidade, prazer; Aceitação, passividade, obediência, polidez, autocontrole; Aversão ao risco; Objetivo, controle, eficácia, direção.
Freitas (2001) e Pardini (2004) - dimensões das organizações: Valores;	O que é importante para se atingir o sucesso; Missão da organização, objetivos e filosofia básica ; Preferências e padronização dos modos de agir;

<p>Crenças e pressupostos;</p> <p>Ritos, rituais e cerimônias;</p> <p>Estórias, mitos e símbolos;</p> <p>Tabus;</p> <p>Heróis;</p> <p>Normas;</p> <p>Processos de comunicação;</p> <p>Significados, atitudes e comportamentos.</p>	<p>Verdades da organização: soluções inquestionáveis e inconscientes de problemas coletivos;</p> <p>Premissas organizacionais;</p> <p>Atividades planejadas da cultura (procedimentos de contratação, recrutamento, seleção, admissão, integração);</p> <p>Ocasões cerimoniais;</p> <p>Encontros de equipes, festas de confraternização;</p> <p>Encontros para revelar resultados ou problemas;</p> <p>Encontros para quebrar tensão do ambiente funcional e hierárquico;</p> <p>Narrativas a respeito de ocorrências na organização que refletem seus valores (concretas e imaginárias);</p> <p>Palavras, gestos, objetos que se tornam princípios, tipos de ação ou fenômenos materiais;</p> <p>Ideais, conceitos e imagens para identidade da organização;</p> <p>Zonas proibidas na organização (atitudes, comportamentos, símbolos);</p> <p>Personagens reais ou imaginários que são exemplos de padrões de comportamento (fundador, líderes);</p> <p>Regras que definem o que é esperado e aceito pelo grupo (escala de valores e modos de conduta);</p> <p>Auxiliam a comunicação e o processo decisório;</p> <p>Sistemas de autoridade formados pela estrutura hierárquica e edificados pelos grupos dominantes;</p> <p>Redes de relações e papéis informais;</p> <p>Acentua e evidencia fenômenos ocorridos na organização;</p> <p>Transforma o corriqueiro em admirável;</p> <p>Que não são capturados nas crenças, normas e idéias.</p>
<p>Pardini (2004) - dimensões das organizações:</p> <p>Perspectiva da Integração -</p> <p>Crenças e normas do fundador e líderes;</p>	<p>História;</p>

<p>Normas sociais da empresa;</p> <p>Adaptação externa e sobrevivência;</p> <p>Integração interna.</p> <p>Perspectiva da Diferenciação - Grupos e sub-culturas.</p> <p>Perspectiva da Fragmentação - Grupos e sub-culturas.</p>	<p>Estrutura inicial;</p> <p>Elementos simbólicos;</p> <p>Escala de valores;</p> <p>Modos de conduta;</p> <p>Missão;</p> <p>Objetivos;</p> <p>Meios usados para se atingir os objetivos;</p> <p>Crítérios e variáveis de mensuração dos resultados;</p> <p>Mudanças estratégicas diante de problemas - como os líderes reagem diante de crises e eventos críticos;</p> <p>Linguagem e elementos conceituais (inclusive de tempo e espaço);</p> <p>Limites e critérios para entrada no grupo - estratégia de socialização de novos membros;</p> <p>Crítérios de status, poder, autoridade;</p> <p>Crítérios de intimidade, amizade e amor;</p> <p>Crítérios de contratação, dispensa, promoção, recompensa e punição;</p> <p>Conceitos para gerenciar o ingovernável (religião e ideologia).</p> <p>Tendência das pessoas de classificar a si e aos outros em categorias sociais;</p> <p>Grupos de identidade - visões e experiências similares;</p> <p>Grupos organizacionais - cargos e práticas organizacionais similares;</p> <p>Organograma e setores funcionais.</p> <p>Ambigüidades;</p> <p>Paradoxos;</p> <p>Cultura Difusa;</p>
---	---

	Interpretações distintas e visões diferenciadas; Diferentes crenças e comportamentos; Momento da empresa; Momento da gestão de projetos na empresa.
--	--

Quadro 4 - Dimensões culturais para análise das variações dos padrões culturais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na referência bibliográfica.