



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS

RAFAEL SPIGARIOL RINALDI

USP - Universidade de São Paulo

rafael.s.rinaldi@gmail.com

JENIFFER DE NADAE

USP - Universidade de São Paulo

jnadae@gmail.com

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO

USP - Universidade de São Paulo

marlymc@usp.br

RENATO DE OLIVEIRA MORAES

USP - Universidade de São Paulo

remo@usp.br

A meus pais, Lúcia e Ricardo, por toda compreensão e amor que me deram ao longo da vida, e por me incentivarem a sempre buscar meus sonhos; ao meu irmão, André, por sempre me apoiar e ajudar nos momentos de necessidade; aos meus colegas da Turma 55 do curso de especialização em gerenciamento de projetos, que sempre compartilharam suas experiências de vida e me ajudaram a evoluir como pessoa. Um agradecimento especial à amiga Cynthia e ao amigo Samuel; à professora Ms. Jeniffer de Nadae e à professora Dra. Ana Paula Lopes, não somente por sua orientação e conhecimento, como também por toda paciência e compreensão ao longo do trabalho; a Deus, pai maior e soberano, pois sem suas bênçãos nada seria possível.



A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo analisar e entender o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas organizadoras de eventos a partir da aplicação de três modelos de avaliação. Para tanto, o método de pesquisa escolhido foi o de estudos de casos múltiplos em três empresas, e os dados foram coletados com a aplicação dos questionários de avaliação de maturidade de cada metodologia escolhida. Os resultados indicaram que todas as empresas possuem pouca maturidade para o gerenciamento de projetos, que há ausência de uma cultura que invista em treinamentos e desenvolvimento da equipe, processos pouco padronizados, e quase nenhuma preocupação com a gestão de riscos. Em contraponto, percebeu-se que as empresas possuem uma gestão financeira mais avançada, capaz de controlar muito bem os gastos dos projetos e garantir a rentabilidade. O estudo foi capaz de entregar às empresas participantes uma visão geral de como elas estão em relação à gestão de projetos, quais são seus principais pontos que necessitam de desenvolvimento e o que pode ser feito para que sejam alcançados maiores níveis de maturidade. Este estudo limitou-se a três empresas lotadas no estado de São Paulo, com culturas e histórias diferentes, logo, os resultados obtidos podem não representar a realidade do setor como um todo.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, modelos de maturidade, empresas organizadoras de eventos.

Abstract

This study had as its main objective to analyze and to understand the project management maturity level of event organizer companies through the point of view of three methodologies. For this purpose, the chosen research method was multiple study cases in three companies, and the data was collected by application of the assessment survey of each selected methodology. The results shown that all companies has a poor maturity level to manage their projects, lack of a culture that aims to training and developing teams an employees, a few amount of standardized processes, and almost no care to risk management. In the other hand, it was noted that companies has an advanced financial management, very capable to control the projects expenses and ensure profitability. This research delivered to its studied companies a broad vision about their actual position on project management, which are their key points that needs to be developed and what can be done to reach higher levels of maturity. This study was limited to three companies located in São Paulo State, each one with its specific culture and history, due to that fact, the achieved results may not represent the reality of whole sector.

Keywords: project management, maturity models, event organizer companies.



1 Introdução

O tópico gerenciamento de projetos tem recebido cada vez mais atenção das empresas que buscam obter melhores resultados em suas iniciativas. De acordo com o Project Management Institute (PMI), o número de profissionais certificados em gerenciamento de projetos no mundo cresceu 64,2% entre 2009 e 2013 (SOTILLE, 2014). As empresas lotadas no Brasil seguem a mesma tendência, e tem buscado por profissionais capazes de gerenciar suas iniciativas de forma eficiente. Em especial, destacam-se aquelas que dependem da organização de eventos para garantir sua existência, dadas as particularidades que são envolvidas em cada projeto, sempre em cenários altamente voláteis e que demandam constante e próximo monitoramento.

De acordo com um estudo realizado em 2014 pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC Brasil) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o mercado brasileiro de eventos, composto por mais de 60.000 empresas, movimenta 209,2 bilhões de reais, o que representa uma fatia de 4,3% do PIB nacional. Desta maneira, o setor gera 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizado, além de contribuir com 48,7 bilhões de reais em impostos. As empresas organizadoras de eventos registraram uma receita bruta de 72,2 bilhões de reais, fato este que representa um aumento de 18 vezes o valor que era faturado em 2002 (ABEOC Brasil, 2014).

Um dos fatores que podem ter impactado positivamente no expressivo crescimento destacado na pesquisa é a aplicação de boas práticas ligadas ao gerenciamento de projetos. Entretanto, faz-se necessário entender se, de fato, as empresas organizadoras de eventos utilizam-se das boas práticas em seu dia a dia, e se as mesmas estão suficientemente maduras para extrair o máximo das metodologias disponíveis. A definição de maturidade é encontrada em diversos autores na literatura, como Kerzner (2002), Crissis, Konrad e Schrum (2003), Rabechini Jr. (2005), Silveira (2008) entre outros, e aponta para um estado de algo que atingiu o completo desenvolvimento, sinônimo de perfeição. A maturidade em gerenciamento de projetos implica em desenvolver e implementar uma metodologia padrão, constituída de sistemas e processos repetitivos que contribuem com o aumento da probabilidade de sucesso das iniciativas; é um processo gradual de aquisição de competências, desenvolvida por meio de ações focadas na melhoria contínua dos processos.

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar e entender o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas organizadoras de eventos a partir da aplicação dos modelos de avaliação Project Management Maturity Model (PMMM) (Kerzner, 2009); Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) (OGC, 2010); e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) (Prado, 2010). A avaliação a partir destas metodologias permitirá obter-se uma visão multidisciplinar do comportamento e atual situação das empresas selecionadas.

Para uma empresa que vive essencialmente de projetos, compreender quão preparada e madura ela se encontra para gerenciar suas iniciativas é o primeiro passo para descobrir o que é possível e necessário fazer para se desenvolver, gerar mais empregos e obter melhores resultados.

O desenvolvimento deste trabalho será feito a partir de estudos de casos múltiplos com três organizações, o que irá proporcionar uma imersão na cultura e um entendimento mais profundo de como o gerenciamento de projetos é tratado nas empresas organizadoras de eventos.



2 Referencial teórico

2.1. Maturidade em gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projeto pode ser definido como a integração das fases do ciclo de vida de um projeto por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas. Seu objetivo é integrar os planos individuais (qualidade, comunicação, aquisições, riscos, entre outros) para atender aos requisitos dos patrocinadores, clientes e demais partes interessadas (IPMA, 2006; PMI, 2008; ABNT, 2012).

Em seu estudo, Silveira (2008) concluiu que maturidade pode ser compreendida como sinônimo de perfeição, algo que tenha atingido seu nível mais alto. Sua visão acompanha a definição trazida por Schlichter (1999), onde o autor afirma que a maturidade representa o estado de completo desenvolvimento.

De acordo com Kerzner (2002), maturidade no gerenciamento de projetos implica em desenvolver e implementar uma metodologia padrão, baseada em sistemas e processos repetitivos por natureza, de modo que uma alta probabilidade de sucesso seja garantida. O autor ainda versa que as empresas com processos e sistemas maduros executam projetos com menos alterações de escopo, e que estes processos causam o menor impacto possível no negócio principal. Além disso, atingir um patamar em que as práticas de gestão de projetos estejam presentes em todos os níveis da organização, como citam Crissis, Konrad e Schrum (2003), reforçam a alta probabilidade de sucesso nos projetos.

Para Rabechini Jr. (2005), maturidade pode ser compreendida como um processo gradual de aquisição de competências, e que é conquistada por meio de ações focadas na melhoria contínua dos processos para a realização dos objetivos da empresa. Organizações com alto nível de maturidade, segundo Rabechini Jr. (2005), são capazes de administrar seus projetos com menos desperdício de recursos e dentro dos prazos acordados, além de realizarem a manutenção de um histórico das informações dos projetos desenvolvidos, de maneira a garantir o aprimoramento contínuo de seus processos e aumentar a probabilidade de sucesso no futuro.

Modelos para avaliar a maturidade das empresas para o gerenciamento de projetos têm recebido cada vez mais atenção de organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores, afirmam Bouer e Carvalho (2005). Jucá Jr., Conforto e Amaral (2010) comentam que a literatura já apresenta diversos modelos desenvolvidos por especialistas. Para o desenvolvimento deste trabalho foram escolhidos os modelos *Project Management Maturity Model* (PMMM) (Kerzner, 2002, 2009); o *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3) (OGC, 2010); e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) (Prado, 2010).

2.1.1. *Project Management Maturity Model* (PMMM)

Kerzner (2009) afirma que as organizações atuais desejam a excelência na gestão de projetos, porém nem todas compreendem que podem alcançar isto a partir de um planejamento estratégico para gestão de projetos. Ele ainda destaca que realizar o gerenciamento dos projetos por um longo período não garante a excelência, visto que as empresas podem estar num estágio onde repetem erros do passado até aprenderem com eles, e não com as experiências de outras empresas.

O modelo proposto por Kerzner (2009) atende as nove áreas do conhecimento do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e é composto de cinco níveis de desenvolvimento que indicam diferentes graus de maturidade na gestão de projetos, como apresenta a Figura 1.



O primeiro, linguagem comum, sugere que a empresa já reconheça a importância da gestão de projetos e a necessidade de possuir uma base sólida no assunto, bem como a linguagem e terminologia apropriadas. No segundo nível - processos comuns - a organização entende que é necessário desenvolver processos que possam ser replicados em outros projetos como forma de permitir a repetição do sucesso obtido no passado. Ao atingir o terceiro nível, o da “metodologia única”, a empresa reconhece os efeitos sinérgicos em combinar todas as metodologias utilizadas em apenas uma única, centrada na gestão de projetos, de modo que o controle de processos passe a ser mais simples. O quarto nível - *benchmarking* - permite à organização perceber que é preciso melhorar os processos para manter-se competitiva, e que o *benchmarking* é uma saída valiosa a ser utilizada de forma contínua. O quinto e último nível de maturidade é o “melhoramento contínuo”, onde a empresa avalia informações obtidas em *benchmarkings* e decide se há oportunidade para aprimorar a metodologia já aplicada usualmente (KERZNER, 2009).

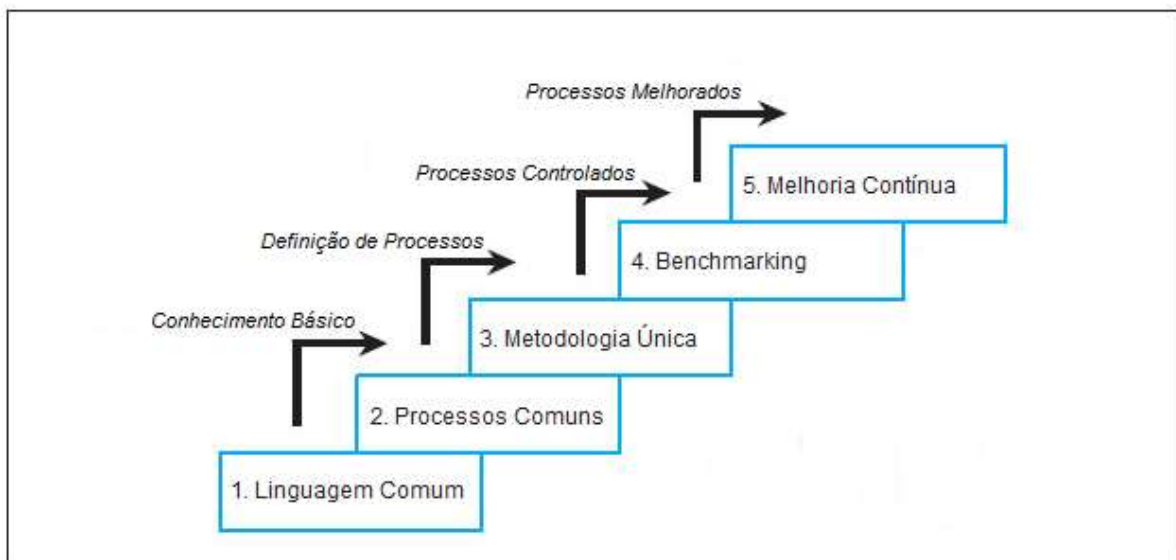


Figura 1 - Os cinco níveis de maturidade
Fonte: Adaptado de Kerzner (2009, p. 929)

2.1.2. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*

De acordo com o *Office of Government Commerce – OGC* (2010), as organizações têm se empenhado para encontrar vantagens competitivas e aplicá-las com eficiência. Neste contexto, os modelos para avaliação da maturidade no gerenciamento de projetos se tornam uma ferramenta essencial para identificar oportunidades de melhorias em todos os níveis.

O P3M3 permite avaliar, além das esferas de projetos, programas e portfólio, separadamente sete processos que coexistem nos modelos, como demonstra a Figura 2. Desta forma, é possível adquirir um melhor entendimento sobre pontos fortes e pontos que demandam mais desenvolvimento. Além disso, o P3M3 deve ser visto como um processo de longo prazo, para que seja possível extrair o máximo de resultados do modelo (OGC, 2010).

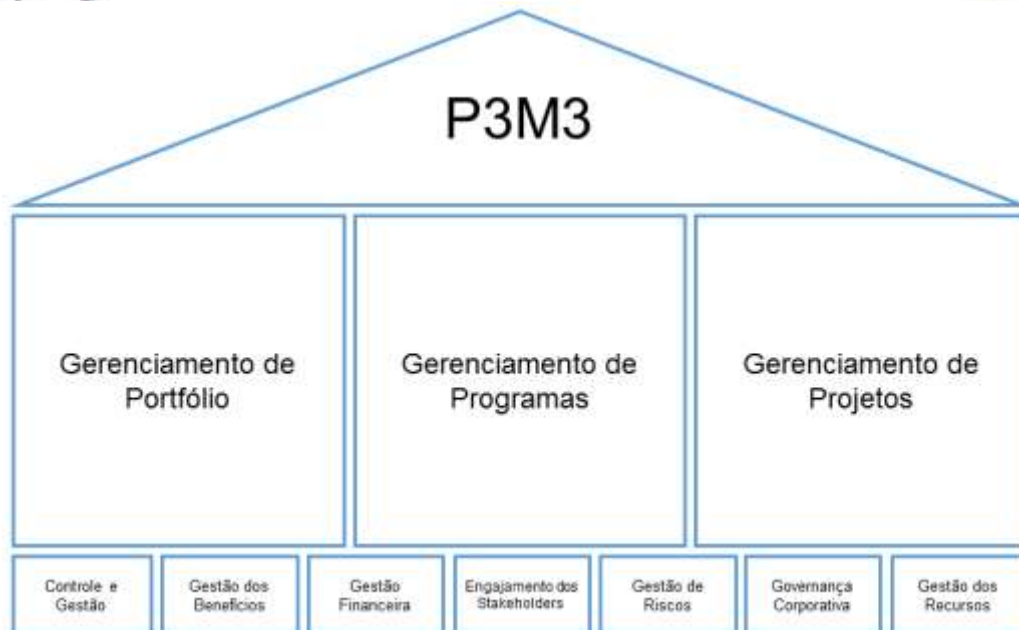


Figura 2 - Estrutura do modelo P3M3
Fonte: Adaptado de OGC (2010, p. 7).

O modelo possui cinco diferentes níveis de maturidade, comuns às três esferas: reconhecimento de processo, processo repetível, processo definido, processo controlado, e processo otimizado. Organizações no nível 1 - reconhecimento de processo - geralmente não têm processos documentados, e as práticas acontecem de acordo com a ocorrência de eventos ou pela preferência do gerente. Embora haja pouco desenvolvimento nos processos, há uma vontade comum de desenvolvê-los no futuro. O sucesso pode ter sido alcançado em alguns projetos, porém muito mais por mérito de habilidades individuais do que por um conhecimento organizacional adquirido. (OGC, 2010).

Ao atingir o nível 2, as empresas demonstram práticas básicas de gerenciamento, mas a disciplina para que os processos sejam seguidos ainda é baixa. A alta administração passa a liderar projetos estratégicos, e pessoas-chave passam a receber treinamentos básicos. No nível 3, os processos técnicos e de gestão necessários para alcançar os objetivos estratégicos passam a ser documentados, padronizados e integrados aos processos do negócio, de modo que eles possam ser aplicados até mesmo em circunstâncias específicas. Além disso, a alta administração está engajada e passa constantes *feedbacks* sobre o trabalho (OGC, 2010).

Organizações no nível 4 já apresentam um comportamento maduro e processos gerenciados quantitativamente, além de analisar, rotineiramente, os dados coletados, em busca de melhorias futuras. Outro ponto de destaque está na previsibilidade do desempenho do processo, visto que a gestão quantitativa permite a realização de projeções. O nível 5 representa a fase que a empresa buscará continuamente a melhoria de seus processos gerenciados, e agirá de maneira proativa para solucionar problemas e prever demandas, bem como apresentará um forte alinhamento entre os objetivos do negócio e as atribuições de cada funcionário (OGC, 2010).

2.1.3. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O MMGP é o primeiro modelo de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos criado no Brasil, publicado oficialmente em 2002, e permite a avaliação separada da maturidade em cada departamento da empresa.



Prado (2010) demonstra que o modelo é composto de cinco níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e seis dimensões aplicáveis a todos os níveis: conhecimento de gerenciamento, uso prático de metodologias, informatização, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento com os negócios da organização, como é apresentado na Figura 3.

Segundo Prado (2010), empresas que se encontram no nível inicial não compreendem de forma correta o que é tratado pelo gerenciamento de projetos, e executam seus projetos baseados em suas intuições e na “boa vontade” de seus colaboradores. Desta forma, não existem processos padronizados, controle e planejamento para o andamento dos projetos, e o sucesso é alcançado a partir do esforço individual ou da sorte.



Figura 3 - Dimensões e níveis de maturidade
Fonte: Prado (2010, p. 26)

Quando é alcançado o nível 2, as empresas passam a ter conhecimentos básicos sobre gerenciamento de projetos, e iniciam uma fase de investimentos na adoção de softwares para gestão e treinamentos acerca do assunto. Existem, também, tentativas isoladas para o planejamento e a padronização de processos, mas cada profissional tende a trabalhar ao seu modo. Entretanto, surge uma consciência sobre a importância de possuir técnicas e processos padronizados para a condução dos projetos. (PRADO, 2010)

O terceiro nível, de acordo com Prado (2010), representa o patamar em que a empresa dá um grande passo em direção à maturidade, pois é agora que os processos e técnicas são padronizados e difundidos para todos os projetos das empresas; inicia-se, também, a medição e análise de projetos, captura de dados sobre anomalias e desempenho, como forma embrionária de uma cultura de melhoria contínua.

Empresas que atingem o nível 4 compreendem que técnicas e processos padronizados para o gerenciamento de projetos são fator de sucesso, possuem profissionais que apresentam um alto nível de desempenho, com sólida base de conhecimentos e grande experiência prática. Além disso, o alinhamento entre os projetos e os negócios da organização é bastante estreito, e o ciclo de melhoria contínua é aplicado sempre que algum desvio é detectado. (PRADO, 2010)

No quinto nível, as práticas de gerenciamento de projetos padronizadas recebem contribuições positivas do ciclo de melhoria contínua, os projetos novos já contam com uma



base histórica considerável para que obtenham sucesso, o ambiente passa ser de alto resultado com eficiência. Prado (2010) afirma que o nível de sucesso dos projetos de uma organização nível 5 é próximo de 100%, e isto permite que a empresa tenha capacidade de assumir riscos maiores, dada a confiança no trabalho dos profissionais e na metodologia.

3 Metodologia

Fachin (2006) cita que o conhecimento científico é produzido a partir da coleta e análise metódicas e sistemáticas dos fatos disponíveis. O pesquisador, por meio de classificação, comparação, aplicação de métodos, análise e síntese, estrutura um conhecimento que passa a ser válido e universal. Marconi e Lakatos (2003) reforçam que o conhecimento científico é falível, pois não é definitivo. De acordo com novas proposições e o desenvolvimento de novas técnicas, o conhecimento científico existente pode passar por revisões e reformulações.

A metodologia é o instrumento fundamental para a construção do conhecimento científico, e implica na definição de procedimentos sistemáticos e racionais que habilitam o pesquisador a alcançar seus objetivos com maior segurança (DEMO, 1995; MARCONI; LAKATOS, 2003; FACHIN, 2006).

Para atender ao objetivo do presente trabalho, a metodologia a ser utilizada é a de estudos de casos múltiplos. Segundo Fachin (2006), este é um método de estudo intensivo, onde busca-se obter a compreensão total do assunto investigado. O pensamento de Gil (2002) caminha na mesma direção; a argumentação é que este é um método de estudo profundo e exaustivo e permite que sejam estudados, de maneira ampla e detalhada, um ou poucos objetos.

Triviños (1987) e Yin (2001) apontam para a direção onde o estudo de caso é um método de pesquisa que investiga profundamente um fenômeno dentro de seu contexto, onde a complexidade aumenta à medida que há um maior envolvimento na pesquisa, pois é possível encontrar mais variáveis de interesse e é baseado em diversas fontes de evidências, como documentos, entrevistas, observações, entre outros.

Deste modo, o presente trabalho tem por objetivo, a partir da metodologia apresentada, analisar e entender como as empresas organizadoras de eventos estão preparadas para gerenciarem suas iniciativas, a partir da avaliação de sua maturidade em gerenciamento de projetos.

Para tanto, serão coletados dados relacionados à atual situação das empresas aderentes ao objetivo de pesquisa, a partir da aplicação dos questionários de auto avaliação das metodologias PMMM (KERZER, 2009), MMGP (PRADO, 2010) e P3M3 (OCG, 2010). Desta forma, será possível apontar, sobre diferentes óticas, em qual nível de maturidade para gerenciar projetos as empresas se encontram, além de relacionar a teoria que embasa este trabalho com as situações vividas no dia a dia dos profissionais.

Os questionários serão aplicados aos diretores de projetos das três empresas selecionadas. Ao todo, nove questionários serão respondidos, três para cada estudo de caso, um para cada metodologia abordada neste trabalho. Cabe destacar que, eventualmente, o responsável por fornecer as informações para cada estudo de caso poderá recorrer a membros de suas equipes que estejam mais próximos do dia a dia dos projetos e áreas responsáveis.

A metodologia PMMM (KERZNER, 2009) possui cinco questionários, que totalizam 183 perguntas. Para este trabalho foi escolhido o questionário do nível 2 do PMMM (anexo B), que contém 20 questões, quatro para cada nível de maturidade, todas com respostas em escala de Likert com sete opções possíveis: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Discordo parcialmente”, “Sem opinião”, “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo



totalmente”. Optou-se por aplicar este questionário, pois o referido nível pode ser considerado “[...] um ‘divisor de águas’ no tocante à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos” (BOUER; CARVALHO, 2005, p. 354).

Já Prado (2010) utiliza um questionário de 40 perguntas, como se observa no anexo A, separadas 10 a 10 para cada nível. Dos níveis 2 a 4, cada pergunta possui 5 alternativas, enquanto as perguntas do nível 5 possuem apenas duas opções de resposta.

A metodologia P3M3 (OGC, 2010) utiliza-se de 9 questões, onde duas tratam sobre a organização como um todo, enquanto as outras 7 abordam cada um dos processos que suportam a metodologia.

4 Análise dos resultados

A quarta seção, organizada em três etapas, consiste na apresentação dos dados coletados na pesquisa e a sua consequente análise. Primeiramente, é realizada a caracterização dos casos, a partir do histórico das empresas escolhidas, da apresentação de suas estruturas organizacionais, e dos profissionais que colaboraram com o estudo. Na sequência, são apresentados os resultados individuais sob a perspectiva de cada metodologia selecionada, para que, por fim, os resultados sejam cruzados entre si e demonstrem o comportamento da amostra.

As empresas escolhidas para a realização desta pesquisa terão suas identidades guardadas em sigilo, dado o caráter estratégico das informações obtidas com a aplicação dos questionários. Para fins de pesquisa, optou-se por chamar as empresas de Empresa Alfa, Beta e Gama.

4.1. Estudo de caso 1: a Empresa Alfa

A Empresa Alfa é uma multinacional de origem inglesa presente no Brasil há mais de 20 anos, e foi a primeira estrangeira a entrar no mercado brasileiro de feiras de negócio. Com escritório em São Paulo e consolidada no cenário nacional, seu faturamento anual é de cerca de R\$ 50.000.000,00, realizados com uma equipe de 60 pessoas e 12 projetos anuais, que atendem os segmentos da construção civil, transporte de carga, logística, comércio internacional, produção agrícola, design e fabricação de equipamentos médicos e odontológicos, sistemas embarcados e microeletrônica, construção naval e *offshore*, ingredientes alimentícios e ingredientes farmacêuticos. É válido destacar que mais de 70% da força de trabalho da empresa possui menos de 2 anos de casa, o que demonstra uma alta rotatividade na equipe de trabalho.

Para a execução dos projetos, a Empresa Alfa conta com uma estrutura organizacional matricial, onde os gerentes de produto atuam como gerentes de projetos, e as equipes respondem diretamente os líderes das áreas. Cabe destacar que a empresa possui áreas de suporte, que compartilham recursos com todos os projetos – como a área de Recursos Humanos, Finanças e Operações. Apenas as áreas de Vendas e Marketing possuem recursos dedicados alocados em cada projeto.

O profissional responsável por responder os questionários das 3 metodologias foi o Diretor de Projetos da empresa, o qual possui 3 projetos sob sua responsabilidade. Já atua na Empresa Alfa há 9 anos, e é o executivo que mais possui capacidade teórica e prática para atender às necessidades da pesquisa.

4.2. Estudo de caso 2: a Empresa Beta

A Empresa Beta é uma *startup* brasileira com 2 anos de vida, sediada em Barueri. Fundada por 3 sócios, a empresa surgiu com o objetivo de promover eventos de



relacionamento de alto nível, conectando os tomadores de decisão das 500 maiores empresas do Brasil com empresas prestadoras de serviços altamente qualificadas, num ambiente único de troca de conhecimentos e *networking*. Desta forma, é capaz de obter um faturamento anual na casa dos R\$ 3.000.000,00, a partir do empenho de 22 colaboradores, onde apenas 35% deles está na empresa desde sua criação. Com o foco na qualidade do relacionamento, a companhia promove o desenvolvimento dos mercados de serviços financeiros, recursos humanos, marketing, gestão de projetos e serviços compartilhados.

A Empresa Beta trabalha de maneira projetizada, e segue um cronograma que permite uma equipe terminar um projeto e iniciar outro em sequência. Desta maneira, sempre com o reporte ao mesmo gerente, é capaz de dar unidade aos times. Em situação semelhante à Empresa Alfa, também possui áreas de suporte que compartilham seus recursos com todos os projetos – Finanças e Operações.

4.3. Estudo de caso 3: a Empresa Gama

A Empresa Gama é uma agência brasileira de propaganda e marketing com foco em eventos que possui mais de 6 anos de mercado, sediada em São Paulo. Inicialmente, a empresa trabalhava com planejamento e execução de eventos sob demanda, porém hoje aumentou seu portfólio de serviços e agregou criação e gestão de campanhas integradas de marketing, que vão desde o lançamento de uma nova marca no mercado, até campanhas completas de marketing de eventos dos mais diversos tipos. Com seus 11 colaboradores diretos, quase todos há mais de 2 anos na empresa, seu faturamento anual passa dos R\$ 700.000,00.

Por ser uma empresa pequena, mas conter especialistas em diversas áreas, a Empresa Gama trabalha por projetos que compartilham recursos entre si. Assim como qualquer agência de comunicação, as áreas específicas são acionadas de acordo com a necessidade do projeto, dado o estágio em que este se encontra. Por conta de seu tamanho e estrutura reduzidos, é possível observar que a Empresa Gama não conta com áreas de suporte como as empresas Alfa e Beta. De acordo com sua atual situação, algumas funções ficam acumuladas com seus membros mais experientes, os sócios da companhia.

O fundador da empresa, líder dos projetos, foi encarregado de responder aos questionários necessários para a avaliação e análise da maturidade em sua empresa. O executivo possui mais de 12 anos de experiência dentro da indústria de eventos, tendo participado de mais de 120 projetos em sua trajetória profissional.

4.4. Análise cruzada dos resultados

Com os resultados obtidos em cada uma das empresas, fez-se necessária uma análise cruzada, para que seja possível consumir uma visão mais abrangente da atual situação do público-alvo deste trabalho.

Quando são comparados os resultados obtidos pelas três empresas em relação a metodologia MMGP, foi possível notar que as empresas Beta e Gama, mais jovens, conseguiram resultados um pouco melhores na avaliação realizada. Pode-se julgar que suas estruturas organizacionais mais enxutas e projetizadas, associadas com a experiência dos membros mais sêniores, permitem que a gestão de projetos seja um pouco mais difundida e utilizada em suas iniciativas.

Cabe destacar que a diferença no resultado geral é muito pequena, o que pode induzir a uma interpretação equivocada da situação de cada empresa. Entretanto, quando se analisam as respostas de cada bloco de perguntas, é possível identificar outras semelhanças entre as empresas, o que pode indicar um padrão deste público-alvo.



Observou-se que as empresas Alfa, Beta e Gama não tem como costume estimular o desenvolvimento de suas equipes por meio de treinamentos, sejam estes internos ou externos. De modo a conduzir, então, a empresa para um caminho de evolução e desenvolvimento da maturidade, Prado (2010) sugere que sejam tomadas algumas ações, como a identificação do setor ou pessoa responsável por treinamentos dentro da companhia, a apresentação de dados que demonstrem o crescimento do uso da gestão de projetos no globo, bem como seus benefícios e importância estratégica, o levantamento e priorização das necessidades de treinamento dos departamentos e níveis hierárquicos, além da elaboração de um plano de treinamentos.

Ao contrastar os resultados obtidos com a aplicação do questionário da metodologia PMMM, foi possível visualizar a diferença entre os níveis de maturidade das três empresas estudadas. Enquanto a Empresa Beta se encontra no segundo nível de maturidade, as empresas Alfa e Gama ainda estão no nível inicial de maturidade para o gerenciamento de projetos, com uma pequena vantagem para a Empresa Gama, que está a um passo de atingir o nível 2.

De acordo com as perguntas utilizadas pela metodologia, pode-se concluir que para alcançar o segundo nível de maturidade, chamado de “processos comuns”, é preciso que a empresa reconheça a necessidade da gestão de projetos em todos os níveis hierárquicos, principalmente nos níveis mais altos de comando (alta administração e gerência), e tenha conhecimento das possíveis vantagens que podem ser obtidas com sua aplicação. Também é demandado que os executivos tenham reconhecido ou identificado aplicações da gestão de projetos em divisões da empresa, além de terem reconhecido o que precisa ser feito para alcançar a maturidade neste tópico (KERZNER, 2009). É justamente este o “calcanhar de Aquiles” das empresas Alfa e Gama, cujas não possuem, neste momento, o apoio total do alto escalão da empresa. Esta falta de apoio pode ser justificada pelo desconhecimento dos benefícios que ambas empresas conseguiriam obter caso fossem capazes de gerenciar suas iniciativas de forma mais eficiente.

A metodologia P3M3 se diferencia das outras duas utilizadas por fornecer uma avaliação direta do nível de maturidade dos processos que a sustentam, bem como exige que sejam respondidas questões mais abrangentes sobre a organização como um todo. Neste caso, percebe-se que as empresas Beta e Gama estão um passo à frente da Empresa Alfa, por já terem atingido, segundo a metodologia, o nível 2 de maturidade.

Com análises mais diretas sobre processos, foi possível notar que as três organizações têm dois pontos em comum, relativos à gestão financeira e à gestão de riscos, algo que pode interpretado como um padrão da amostra.

A gestão financeira, para as empresas Alfa, Beta e Gama, parece ser um ponto de grande atenção, uma vez que, independentemente do faturamento anual, quantidade de funcionários, tempo de atuação no mercado e estrutura organizacional, a resposta informada aponta para a mesma direção, que é da existência de padrões e processos definidos, e que o gerente de projetos monitora as despesas de acordo com as definições corporativas (OGC, 2010).

Já no caso da gestão de riscos, é possível perceber a situação oposta, e, de acordo com OGC (2010), aponta na direção de que existem poucas evidências que este processo tem sido utilizado para prover benefícios aos projetos, assim como há poucas evidências de que os riscos documentados têm sido ativamente gerenciados.

É válido pontuar que as três organizações não tiveram desvios ao responder as questões 1 e 9, sobre a maturidade da empresa como um todo. O OGC (2010) recomenda que seja feita uma avaliação cruzada destas questões, uma vez que respostas diferentes podem indicar a existência de um alto grau de variação na maturidade sobre diferentes perspectivas.



Nos estudos de casos, as empresas Alfa, Beta e Gama foram consistentes em suas avaliações, ao fornecerem respostas equivalentes para ambas perguntas.

Por fim, com o objetivo de facilitar a visualização dos resultados obtidos neste estudo, a Tabela 1 foi elaborada.

Tabela 1 - Comparação dos resultados obtidos

	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
MMGP (PRADO, 2010)	1,39 Inicial	1,55 Inicial	1,57 Inicial
PMMM (KERZNER, 2009)	Nível 1 Linguagem Comum	Nível 2 Processos Comuns	Nível 1 Linguagem Comum
P3M3 (OGC, 2010)	Nível 1 Reconhecimento do Processo	Nível 2 Processo Repetível	Nível 2 Processo Repetível

A tabela acima traz, de maneira simplificada, uma comparação entre as metodologias aplicadas e os resultados obtidos por cada uma das empresas. Com uma rápida análise, é possível obter uma visão abrangente dos resultados alcançados por este estudo.

5 Conclusão

O principal objetivo do presente estudo era analisar e entender o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas organizadoras de eventos sob o ponto de vista de três metodologias diferentes: *Project Management Maturity Model* (PMMM) (Kerzner, 2009); *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3) (OGC, 2010); e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) (Prado, 2010). Para tanto, e em concordância com a literatura estudada, optou-se por realizar estudos de casos múltiplos, que proporcionariam uma imersão profunda e abrangente acerca do assunto principal deste trabalho.

A escolha adequada da metodologia de pesquisa permitiu que o objetivo do trabalho fosse alcançado com sucesso. De fato, para que a aplicação dos questionários de avaliação de maturidade obtivesse pleno êxito, foi necessária a imersão em cada uma das empresas selecionadas, para que fosse possível compreender aspectos históricos e culturais que pudessem afetar o resultado do estudo, bem como identificar possíveis comportamentos padronizados que pudessem ser considerados características da população como um todo.

As três metodologias forneceram resultados próximos, e que, no geral, evidenciam a baixa maturidade para o gerenciamento de projetos que as empresas organizadoras de eventos possuem. Foi possível perceber que as empresas menores e mais jovens apresentam uma maturidade ligeiramente superior à empresa maior e mais antiga. Uma possibilidade que pode justificar esta superioridade é o fato de estruturas organizacionais menores e mais enxutas tendem a facilitar os processos de comunicação e transmissão de conhecimentos, por conta da existência de menos barreiras hierárquicas e da importância que cada membro adquire dentro da companhia.

Também foi possível notar que as empresas deste setor tendem a ter uma gestão financeira bem desenvolvida, capaz de controlar e acompanhar de perto os gastos dos projetos. Este ponto recebe boa parte da atenção dos gerentes, muito por conta da política de



bonificação das empresas da amostra, que atrelam o resultado financeiro líquido das iniciativas ao pagamento de maiores bônus aos gerentes de projetos.

Outro ponto que merece destaque é a ausência de programas de treinamento e incentivo à aquisição de conhecimentos ligados à gestão de projetos. Todas as empresas deste estudo, quando avaliadas sob a ótica do MMGP, deixaram de receber uma nota maior por conta da ausência de programas, internos e externos, que visam o desenvolvimento da equipe para gerenciarem melhor as iniciativas das organizações. E a ausência de treinamentos se dá em todos os níveis hierárquicos, não apenas na base da pirâmide.

Ainda, é válido destacar a baixa maturidade que as empresas Alfa, Beta e Gama possuem para gerenciar os riscos em suas iniciativas, tópico levantado na avaliação sob o ponto de vista da metodologia P3M3. Em um mercado de projetos bastante dinâmicos, não destinar um tempo maior para este tema pode elevar a chance de que as iniciativas não sejam consideradas um sucesso, ou pode impactar diretamente no planejamento financeiro, com a ocorrência de gastos não previstos. Não foi possível identificar se alguma das duas hipóteses acima foram percebidas ou verificadas nas empresas analisadas.

O desenvolvimento deste estudo identificou uma lacuna de conhecimento, que foi a ausência de dados e pesquisas anteriores sobre gestão de projetos em empresas de eventos, bem como a falta de uma metodologia específica para este mercado. Além disso, a presente pesquisa limitou-se a uma amostra de empresas de uma região específica do país, portanto, não permite que os resultados obtidos sejam considerados uma situação vivenciada pelas empresas em âmbito nacional. Ainda que tenham sido realizados três estudos de casos de empresas distintas, é precipitado afirmar que as constatações feitas por este trabalho se aplicam ao setor como um todo.

É importante ressaltar que este trabalho pode servir de ponto inicial para uma pesquisa mais ampla, que permita traçar um panorama da maturidade para o gerenciamento de projetos das empresas organizadoras de eventos no Brasil. E, a partir desta nova pesquisa, pode-se iniciar o desenvolvimento de uma metodologia específica para a gestão de projetos desta natureza, ponto citado acima como uma lacuna de conhecimento.

6 Referências

- ABEOC Brasil – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil. Florianópolis: 2014
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 21500 – Orientações para o Gerenciamento de Projeto. Brasília: 2012
- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia Singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para a Maturidade em Gestão de Projetos? Revista Produção, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011
- CRISSIS, M. B.; KONRAD, M.; SCHRUM, S. CMMI: guidelines for process integration and product improvement. [S.l.]: Addison-Wesley Professional, 2003
- DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
- IPMA - INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0. Holanda: 2006



- JUCÁ JR., A.; CONFORTO, E.; AMARAL, D. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Pólo de Alta Tecnologia de São Carlos. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 181-194, 2010
- KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- _____. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10ª ed. EUA: John Wiley & Sons, 2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE - OGC. *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)*. Version 2.1, 2010
- _____. *P3M3 Self-Assessment Instructions and Questionnaire*. Version 2.1, 2010
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 4ª ed. EUA: 2008
- PRADO, D. *Fundamentos do modelo de maturidade Prado-MMGP*. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/mmgp.html>. Acesso em: 18/12/2014.
- _____. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. 2ª ed. Nova Lima: INDG, Tecnologia e Serviços, 2010. Série Gerência de Projetos, Volume 7.
- RABECHINI JR., R. *Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005
- SCHLICHTER, J. *Surveying project management capabilities*. EUA: PM Network, n. 39, April, 1999.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conjuntura-econ%C3%B4mica,destaque,10. Acesso em: 03/10/2014
- SILVEIRA, G. *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras*. 2008. 375 f. Tese (Doutorando em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008
- SOTILLE, M. *Estatísticas públicas sobre o PMI*. Disponível em: <http://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>. Acesso em: 03/10/2014
- TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001