

**PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA DOS FATORES  
CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

**STRATEGIC MAPS AND CRITICAL FACTORS FOR PROJECT MANAGEMENT  
MATURITY: A PROPOSAL**

**Sady Darcy da Silva Junior**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS

E-mail: [contatosady@hotmail.com](mailto:contatosady@hotmail.com) (Brasil)

**Edimara Mezzomo Luciano**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGAd/FACE/PUCRS

E-mail: [eluciano@puers.br](mailto:eluciano@puers.br) (Brasil)

## PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA DOS FATORES CRÍTICOS PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

### RESUMO

Gestão de projetos (GP) e gestão estratégica (GE) são assuntos de relevância cada vez maior no ambiente corporativo, apesar de normalmente serem abordados de forma isolada pelas organizações. Entretanto, uma das formas de ligação entre GP e GE ocorre por meio da maturidade em gestão de projetos. Nesse sentido, Rabechini e Pessoa afirmam que, para se obter maturidade em GP, é necessário decidir por uma série de ações consistentes, que podem ser caracterizadas como fatores críticos, tais como cultura e estrutura organizacional, bem como patrocínio dos níveis estratégico e tático. Outra forma de se buscar essa ligação é pela utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional. Com relação ao BSC, os próprios criadores do modelo, Kaplan e Norton, criaram posteriormente o conceito de mapa estratégico, a respeito do qual afirmam que "representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia". Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo propor um mapa estratégico, sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em GP. Para alcançá-lo, foi realizado este estudo de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, cujo referencial teórico contempla a GP, seus principais modelos de maturidade, na atualidade, bem como o conceito e a estrutura de um mapa estratégico. Em primeiro lugar, foram identificados 13 fatores críticos, em seguida foi elaborado e sugerido o mapa estratégico, o qual foi submetido à avaliação de seis especialistas (três da área de GP e três da área de GE). Como resultado, verificou-se uma contribuição diferenciada no enfoque da relação entre os mapas estratégicos e os fatores críticos para a maturidade em GP. Assim, este estudo agregou conhecimento em ambas as áreas de estudo: para o BSC e seus mapas estratégicos, propiciou um aprofundamento de sua aplicabilidade, com vistas aos fatores críticos para a maturidade em GP; para a GP, propiciou uma visão dos fatores críticos à sua maturidade, com vistas à construção de um mapa estratégico. No final, o objetivo deste estudo foi atingido, na medida em que respondeu à questão de pesquisa: como deve ser um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em GP?

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Maturidade em Gestão de Projetos; Mapas Estratégicos; *Balanced Scorecard*.

## STRATEGIC MAPS AND CRITICAL FACTORS FOR PROJECT MANAGEMENT MATURITY: A PROPOSAL

### ABSTRACT

Project Management (PM) and Strategic Management (SM) are two subjects of growing importance in the corporate environment which are normally considered in isolation. One way of integrating these two concepts might be via the concept of project management maturity (Westphal et al., 2008). Rabechini and Pessoa (2005) state that to obtain project management maturity, it is necessary to achieve success in a number of critical factors which include organizational culture and structure, as well as sponsorship at both tactical and strategic levels (Silva et al., 2008). Another way of achieving this connection is by using Balanced Scorecard (BSC) as an auxiliary tool to integrate between projects and organizational strategy (Brock et al., 2003). The original developers of the BSC, Kaplan e Norton, subsequently developed the concept of strategy mapping, which they affirm "represents the missing link between the formulation and the execution of the strategy" (Kaplan e Norton, 2004). This paper proposes a strategy map identifying critical factors for attaining project management maturity. To formulate the map, we used a qualitative, exploratory approach oriented by Project Management theory and strategy mapping. We first identified 13 critical factors, then developed a strategy map, which was evaluated by six specialists (three in SM area and three in PM area). The results suggest links between strategic mapping and critical factors in project management. It also contributes to both areas independently. Specifically, the study identifies critical factors for project management maturity while demonstrating the applicability of strategic mapping techniques to Balanced Scorecard concepts.

**Keywords:** Project Management; Project Management Maturity; Strategy Maps; Balanced Scorecard.

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão de projetos (GP) é um assunto cada vez mais em pauta no ambiente empresarial. Muitas empresas têm investido tempo e dinheiro na busca da construção de metodologias voltadas para esse fim, de capacitação de funcionários e, até mesmo, de sistemas de informação específicos para essa atividade. Entretanto, Srivannaboon e Milosevic (2006) alertam que a GP não deve ser tratada como uma atividade isolada, sendo necessária às empresas a busca da garantia de que seus projetos estejam plenamente em sintonia com suas estratégias, fato que nem sempre ocorre, visto que nem todas as organizações obtêm êxito na busca da relação entre projetos e estratégia (Aubry *et al.*, 2007). Conforme Broecke *et al.* (2005), o que parece existir é um paradoxo entre o desejo das organizações por esta relação e as ações concretas que elas realizam neste sentido, uma vez que, curiosamente, embora os projetos caracterizem-se como bases para a estratégia organizacional em muitas empresas, sua gestão raramente é vista como uma função estratégica (Cleland, 1999). Essa situação pode ter relação com a afirmação de Kerzner (2006), de que, tradicionalmente, as empresas dão grande ênfase à formulação da estratégia e pouca importância à sua implementação.

Em termos de estudos referentes ao assunto, Lima e Ponte (2006) afirmam que a literatura disponível sobre modelos de gestão estratégica (GE) não discorrem com profundidade sobre os fatores-chave essenciais à eficácia da implementação dos mesmos no ambiente empresarial, tampouco sobre como se traduz a estratégia em termos de GP (Aubry *et al.*, 2007). Na mesma linha, Srivannaboon e Milosevic (2006) dizem que as pesquisas sobre a relação entre GP e estratégia organizacional é recente, e que a literatura existente é muito vaga e escassa, não explicando como essa relação ocorre efetivamente, o que gera a necessidade de mais investigação nessa área.

Entretanto, uma forma de lidar com essa questão é utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC), criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, como ferramenta de auxílio para a relação entre os projetos e a estratégia organizacional (Brock *et al.*, 2003). Nesse sentido, Schreiber *et al.* (2002) afirmam que as iniciativas estratégicas em ferramentas como o BSC são as ações que uma organização pretende empregar para alcançar seus objetivos estratégicos, e isto acontece principalmente com a utilização de projetos. No entanto, posteriormente, os próprios criadores do BSC criaram outra ferramenta estratégica, que foi denominada por eles de mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004). Esses autores explicam que o mapa estratégico é uma evolução do BSC, na medida que tem como objetivo descrever, de uma forma gráfica, como uma organização cria valor a partir de seus ativos intangíveis, afirmam ainda que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (Kaplan e Norton, 2004).

Por outro lado, Westphal *et al.* (2008) citam que um forte elo de ligação entre a estratégia e a GP se dá por meio de sua maturidade, o que também é evidenciado por Rabechini e Pessoa (2005), ao afirmarem que investir na adoção de maturidade em GP caracteriza-se como uma preocupação estratégica para as organizações. No entanto, Ibbs e Kwak (2000) ressaltam que alguns trabalhos sobre maturidade em GP têm foco mais operacional do que estratégico, o que Cooke-Davies (2004) caracteriza como uma tendência em relação à evolução da maturidade em GP.

Em termos de obtenção dessa maturidade, Rabechini e Pessoa (2005) afirmam que esse processo leva tempo e tem reflexos em toda a organização, além de ser necessário decidir por uma série de ações consistentes que envolvam desenvolvimento de competências em várias instâncias, caracterizadas como fatores críticos. Na mesma linha, Silva *et al.* (2008) também identificaram fatores críticos fortemente relacionados à maturidade organizacional em GP, tais como cultura e estrutura organizacional e patrocínio dos níveis estratégico e tático, dentre outros.

Baseado nesse contexto, tendo tanto o mapa estratégico quanto a maturidade em GP, com foco nos fatores críticos para a sua obtenção, como possibilidades de elos de ligação entre estratégias e projetos, originou-se a questão dessa pesquisa: como deve ser um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos? Assim, o objetivo do presente estudo é responder essa questão e, para tanto, ele foi organizado em seções, conforme segue:

- a) **Referencial teórico** - estudo de GP, modelos de maturidade em GP e mapas estratégicos.
- b) **Método de pesquisa** - classificação do tipo de pesquisa, abordagem da validação com especialistas, bem como da forma de análise dos dados e obtenção dos resultados.
- c) **Apresentação dos resultados** - apresentação dos fatores críticos identificados e do mapa estratégico proposto, a partir do referencial teórico, bem como da avaliação do mapa proposto por seis especialistas (três em GP e três em GE).
- d) **Conclusões e considerações finais** - conclusões dos resultados obtidos, cruzando-os com o objetivo proposto, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.
- e) **Referências** - apresentação das referências utilizadas no texto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa contempla o estudo da gestão de projetos, dos modelos de maturidade em gestão de projetos e mapas estratégicos.

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Para Kerzner (2006), antes de entender o que é GP é necessário saber reconhecer o que é um projeto. Conforme o PMI (2009) projeto é "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Já Oliveira (2005) define projeto como um plano de trabalho no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento. Por sua vez, a gestão de projetos pode ser entendida como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2009).

No que tange aos fatores determinantes para o alcance de resultados excelentes ou fracos em GP, Kerzner (2006) destaca a existência ou não de um plano de carreira para os gerentes de projeto e a necessidade de sistemas de GPs específicos para este fim. O autor ressalta também que, nesses momentos, muitas organizações enxergam os benefícios de desenvolverem e implementarem um escritório de GP (mais conhecido como "PMO" (*Project Management Office*)). A função do PMO pode ser de assessoria ou de concessão formal de autoridade, referente às políticas e procedimentos específicos sobre os projetos da organização.

Outro ponto a ser analisado na gestão de projetos diz respeito à criação de um portfólio de projetos, que pode ser definido como um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados, visando facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2009). Segundo Kerzner (2006), as decisões referentes ao gerenciamento de portfólio não são tomadas sem critérios, pois geralmente estão relacionadas com outros projetos e com diversos fatores, tais como reservas financeiras disponíveis e alocação de recursos. Além disso, o projeto deve alinhar-se com os outros projetos e com o plano estratégico da organização, o que faz com que seja necessária alguma forma de processo de gerenciamento de portfólio, bem como é imprescindível o envolvimento da alta administração, que basicamente é a responsável pela definição e comunicação clara das metas e dos objetivos do portfólio, bem como dos critérios e condições para a seleção dos projetos que o integrarão.

Na próxima seção serão abordados os modelos de maturidade em GP.

## 2.2 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Nesta seção, como referencial teórico, serão abordados três modelos de maturidade específicos para GP: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model* (PMI, 2003), PMMM - *Project Management Maturity Model* (Kerzner, 2006) e MMGP – Modelo de Maturidade em Gestão de projetos (Prado, 2004). Além dos três modelos citados, também será abordado o COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology* que, apesar de ser um *framework* de medição de maturidade voltado para processos estratégicos de Tecnologia da Informação (TI), apresenta na sua área de alinhamento estratégico um processo denominado “PO10”, que trata especificamente da medição da maturidade em GP (ITGI, 2007).

Com relação à obtenção de graus mais elevados de maturidade em GP, Silva *et al.* (2008) reforçam a importância do conhecimento de *frameworks* e guias voltados às melhores práticas em GP citando como exemplo, o guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Esses autores ressaltam algumas variáveis fortemente relacionadas com o nível de maturidade em GP de uma organização, que por esse motivo caracterizam-se como fatores críticos, referentes à cultura e estrutura organizacional, ao patrocínio dos níveis estratégico e tático, e à importância do relacionamento e da comunicação entre as pessoas.

A seguir serão abordados os modelos de maturidade OPM3, PMMM, MMGP e COBIT.

### 2.2.1 OPM3 – ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

A proposta do modelo OPM3 é prover um *framework* para as empresas entenderem a gestão dos projetos organizacionais e medirem a sua maturidade neste aspecto, mediante um conjunto abrangente de melhores práticas que possibilitem um reexame da busca organizacional por objetivos estratégicos (PMI, 2003). Considerando os cinco grupos de processos de GP definidos pelo guia PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento) (PMI, 2009), os estágios a serem transpostos para se obter o melhoramento dos processos, do mais básico ao mais avançado, são os seguintes: Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua (PMI, 2003).

As organizações, segundo as pesquisas realizadas pelo time de projeto responsável pelo desenvolvimento do OPM3, falham em questões chave quanto aos critérios de seleção e no alinhamento dos projetos às estratégias corporativas. Nesse âmbito, podem ser consideradas como falhas: alinhamento com a alta direção somente na fase inicial do projeto; falta de comunicação das

mudanças nas metas corporativas; ausência de fundos financeiros; desvalorização da GP pela alta direção; enorme pressão de grandes projetos em detrimento dos menores; bem como, o compromisso dos *stakeholders* somente na fase de criação do projeto (Santos, 2003).

### 2.2.2 PMMM - PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

O modelo PMMM foi criado por Kerzner (2006), o qual sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em GP, é necessário galgar cinco níveis, onde cada um representa um grau diferente de maturidade, conforme demonstrado a seguir:

- a) **Nível 1, linguagem comum** – em geral a organização sente a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico sobre GP, com condições, ao menos, para estabelecer uma terminologia padronizada.
- b) **Nível 2, processos comuns** – refere-se ao reconhecimento da organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para os projetos.
- c) **Nível 3, metodologia única** – é quando a organização reconhece a possibilidade de combinar várias metodologias dentro de uma única.
- d) **Nível 4, benchmarking** – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de GP desenvolvidas por uma organização com outras. O objetivo dessa fase é a obtenção de informações que ajudem a organização a melhorar seu desempenho.
- e) **Nível 5, melhoria contínua** – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (*benchmarking*), para implementar as mudanças necessárias para a melhoria contínuo dos processos de GP.

Com relação à importância do *benchmarking* para a maturidade em GP, ressaltada nos níveis quatro e cinco do modelo PMMM, Silva *et al.* (2008) concordam nesse aspecto, ao salientar a importância do uso de escalas de maturidade em GP nas organizações, de forma a se identificar ações que levam à melhoria contínua dos processos específicos para essa atividade, sugerindo, dentre essas ações, a utilização de avaliações por meio de *benchmarking*.

### 2.2.3 MMGP – MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O MMGP - Modelo de Maturidade em Gestão de projetos (Prado, 2004), é baseado na experiência do autor na implantação de GP em organizações brasileiras. O modelo trata das seguintes dimensões da maturidade: conhecimentos de gerenciamento (de projetos e de outras práticas gerais); uso prático de metodologias, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos; e, alinhamento com os negócios da organização.

O MMGP ressalta que os dados de execução de projetos, as lições aprendidas e a avaliação do alcance de seus objetivos devem ser coletados e armazenados em um banco de dados. Ao mesmo tempo, os gerentes devem se aperfeiçoar ainda mais em aspectos críticos da gestão como, por exemplo, na questão dos relacionamentos humanos. Desta forma, o fluxo de informações é melhorado e os projetos tendem a ser executados com maior nível de sucesso.

Conforme Prado (2004), o modelo MMGP destaca também a importância de um escritório de gestão de projetos (PMO) que legitime os gerentes, bem como a questão orçamentária, a capacidade de tratar o gerenciamento de programas e o envolvimento da alta gerência e dos *stakeholders* organizacionais.

### 2.2.4 COBIT - CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY

O COBIT é um *framework* que busca obter níveis de maturidade para os processos estratégicos de tecnologia da informação (TI), e é uma publicação do ITGI - *IT Governance Institute*. Conforme citado anteriormente, o COBIT não é um *framework* específico para maturidade em GP, porém apresenta um processo denominado “PO10”, que trata da medição da maturidade no processo de gerenciar projetos (ITGI, 2007).

Em relação ao conteúdo dos objetivos de controle do processo PO10, merecem destaque os seguintes aspectos relevantes na busca da maturidade em GP (ITGI, 2007):

- ◆ Uso de *frameworks* de gestão de programas e de projetos, compondo um portfólio;
- ◆ A questão da disponibilidade de recursos para projetos, com atenção à definição de orçamentos específicos para esse fim;
- ◆ Definição das responsabilidades e das relações entre os membros da equipe de um projeto, com foco no gerente de projetos, além de propiciar os mecanismos necessários para isso;

- ◆ Apoio dos níveis hierárquicos superiores, definindo responsabilidades aos patrocinadores de projetos, salientando a importância da criação de um escritório de projetos;
- ◆ Obtenção do compromisso e da participação dos *stakeholders* afetados pelo projeto durante a definição e execução deste.

Na próxima seção será abordado o conceito de mapas estratégicos.

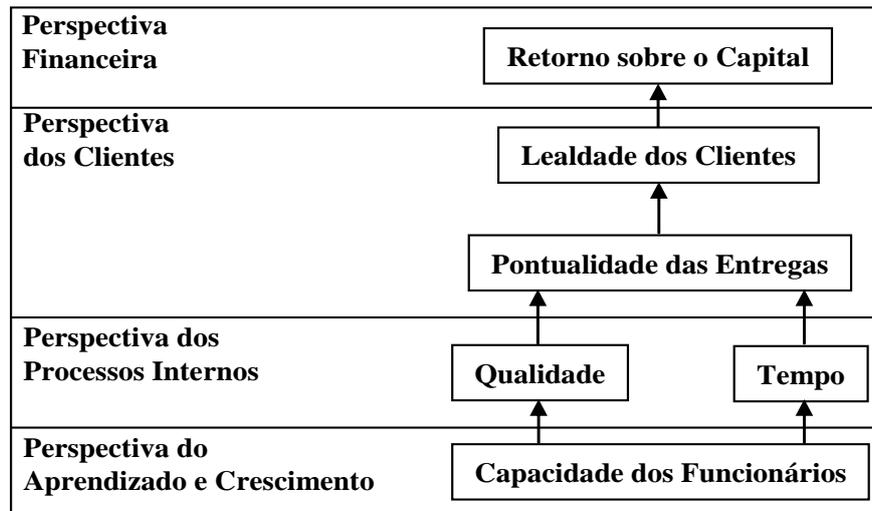
### 2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Em 1990, David Norton, CEO do Instituto Nolan Norton, liderou um estudo que teve como consultor acadêmico Robert Kaplan, cujo objetivo era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho (Kaplan e Norton, 1997). O estudo originou-se pela convicção de que as abordagens de medição de desempenho até então existentes estavam tornando-se obsoletas, uma vez que se apoiavam, principalmente, em medidas contábeis e financeiras. Como resultado desse estudo surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC). A estrutura do BSC é composta por quatro diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada uma, por sua vez, possui objetivos estratégicos específicos, bem como seus respectivos indicadores e metas, ao mesmo tempo em que se deve definir quais iniciativas devem ser implementadas para cada objetivo, a fim de alcançá-lo, e que essa estrutura deve partir da visão e da estratégia organizacional.

Já o conceito de mapa estratégico foi criado pelos mesmos autores do BSC, o qual, ao longo de mais de 12 anos, tem sido usado por mais de 300 organizações. Dessa forma, o mapa estratégico caracteriza-se como uma evolução do BSC, seu objetivo principal é o de descrever, graficamente, como uma organização cria valor a partir dos seus ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 2004). O conceito de mapa estratégico usa como base as quatro perspectivas originais do BSC, seus respectivos objetivos estratégicos e sugere a criação de relações de causa e efeito entre esses objetivos.

Os ativos intangíveis, dentro da estrutura original do BSC, localizam-se dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento. Um exemplo de mapa estratégico pode ser visualizado na Figura 1, onde as caixas representam os objetivos estratégicos em suas respectivas perspectivas e as setas representam as relações de causa e efeito entre esses objetivos.

**Figura 1** – Exemplo de mapa estratégico.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Em outras palavras, o mapa estratégico, ajustado à estratégia organizacional, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que devem exercer o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos clientes, acionistas e comunidades, dessa maneira, proporciona retorno financeiro aos acionistas e faz com que a organização crie valor (Kaplan e Norton, 2004). Pode-se notar que a estrutura de um mapa estratégico, sob a ótica dos próprios criadores da ferramenta, obedece à estrutura do BSC, na medida em que contempla as suas quatro perspectivas originais: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Na próxima seção será demonstrado o método de pesquisa utilizado.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, a qual deve ser aplicada quando o objetivo for examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado anteriormente (Sampieri *et al.*, 1991). Os dados coletados são qualitativos, uma vez que se busca a opinião e respectiva justificativa sobre a questão de pesquisa. A abordagem qualitativa também é especialmente útil em situações que envolvam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de novas ideias, o que é aderente à proposta desta pesquisa, na medida em que se busca exatamente a relação pouco explorada entre duas áreas de conhecimento distintas.

Inicialmente, a partir do referencial teórico, foram identificados 13 fatores críticos para a maturidade em GP (Seção 4.1). Em seguida, montou-se um mapa estratégico com base nesses fatores, respeitada a estrutura de um mapa estratégico e as perspectivas do BSC (Seção 4.2). Na sequência, o mapa estratégico sugerido foi submetido à avaliação de seis especialistas (três da área de GE e três da área de GP) para sua validação (Seção 4.3).

Quanto ao perfil, os três especialistas em GE possuíam, cada um, vários anos de experiência em estratégia organizacional, sendo que dois deles apresentaram sólida formação acadêmica na área, os quais são identificados da seguinte forma:

- ◆ **especialista GE1** - doutor em administração (professor universitário);
- ◆ **especialista GE2** - consultor organizacional;
- ◆ **especialista GE3** - doutorando em administração (professor universitário).

Os especialistas em GE tiveram como função criticar a estrutura do mapa estratégico proposto, podendo sugerir alterações, inclusões e exclusões nos fatores críticos utilizados, bem como validar a distribuição dos mesmos dentro das quatro perspectivas originais do BSC, até sugerir a criação de novas perspectivas, se necessário.

Já os três especialistas em GP possuíam perfis bastante semelhantes, todos tinham vários anos de experiência em GP, bem como com modelos de maturidade, atualmente, com atuação em GP dentro de empresas, além de possuírem certificação PMP - *Project Management Professional*, os quais são identificados da seguinte forma:

- ◆ **especialista GP1** - gerente de projetos internos (funcionário de empresa pública);
- ◆ **especialista GP2** - sócio-proprietário de empresa (projetos terceirizados em clientes);
- ◆ **especialista GP3** - gerente de projetos internos (funcionário de empresa privada).

A função desses três especialistas em GP foi validar os 13 fatores críticos identificados (ou objetivos estratégicos, conforme a nomenclatura correta, referente aos mapas estratégicos), bem como definir as relações de causa e efeito existentes entre eles, dada a impossibilidade de definição a partir do referencial teórico. A escolha desses especialistas se deveu em função de sua familiaridade com a GP, o que facilita o entendimento desse tipo de relação - fatores críticos para a maturidade em GP.

O contato com os especialistas foi realizado por telefone e/ou e-mail, nessa ocasião a explicação do objetivo e do escopo da avaliação foi dada de acordo com o tipo de especialista contatado.

Os pesquisadores ofereceram-se para ir ao encontro dos especialistas, onde e no horário que lhes fosse mais conveniente. Também foram informados de que a validação levaria aproximadamente 45 minutos.

As críticas e sugestões dos especialistas serão demonstradas a seguir, na seção de apresentação dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão demonstrados: os fatores críticos para a maturidade em GP identificados a partir do referencial teórico (Seção 4.1); o mapa estratégico proposto a partir dos fatores críticos identificados (Seção 4.2); e a avaliação do mapa proposto pelos seis especialistas em GE e GP (Seção 4.3).

### 4.1 FATORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, para alcançar o objetivo desta pesquisa, serão apresentados os 13 fatores críticos para a maturidade em GP identificados pelos autores e pelas referências que os embasam. No Quadro 1 é apresentado o referencial teórico deste estudo.

AUTORES	FATOR CRÍTICO PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS
Santos (2003) Prado (2004) ITGI (2007)	Envolver os <i>stakeholders</i> organizacionais, visando o atendimento de suas necessidades.
Kerzner (2006) Silva <i>et al.</i> (2008)	Fazer <i>benchmarking</i> com as empresas mais desenvolvidas em gestão de projetos.
Oliveira (2005) ITGI (2007)	Gerir efetivamente os recursos disponíveis.

<b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b> <b>PMI (2009)</b>	Atender aos objetivos definidos para o projeto.
<b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b>	Possuir sistema informatizado para a gestão de projetos.
<b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b> <b>ITGI (2007)</b> <b>PMI (2009)</b>	Criar um PMO corporativo efetivo, isento e com poder.
<b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b>	Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações).
<b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b> <b>ITGI (2007)</b> <b>Silva et al. (2008)</b> <b>PMI (2009)</b>	Criar metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio.
<b>Kerzner (2006)</b>	Dar autonomia ao gerente de projetos.
<b>Prado (2004)</b> <b>Rabechini e Pessoa (2005)</b>	Usar efetivamente as metodologias definidas.
<b>Santos (2003)</b> <b>Prado (2004)</b> <b>Kerzner (2006)</b>	Buscar o envolvimento da alta gestão e o interesse pelos projetos.
<b>ITGI (2007)</b> <b>Silva et al. (2008)</b>	Obter patrocínio efetivo aos projetos.
<b>Prado (2004)</b> <b>ITGI (2007)</b> <b>Silva et al. (2008)</b>	Possuir comunicação e relacionamento interpessoal efetivos.

**Quadro 1** – Fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos e respectivas referências utilizadas.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na próxima seção será detalhada a proposta de um mapa estratégico, sob a perspectiva dos 13 fatores críticos identificados e demonstrados nesta seção, a partir do referencial teórico.

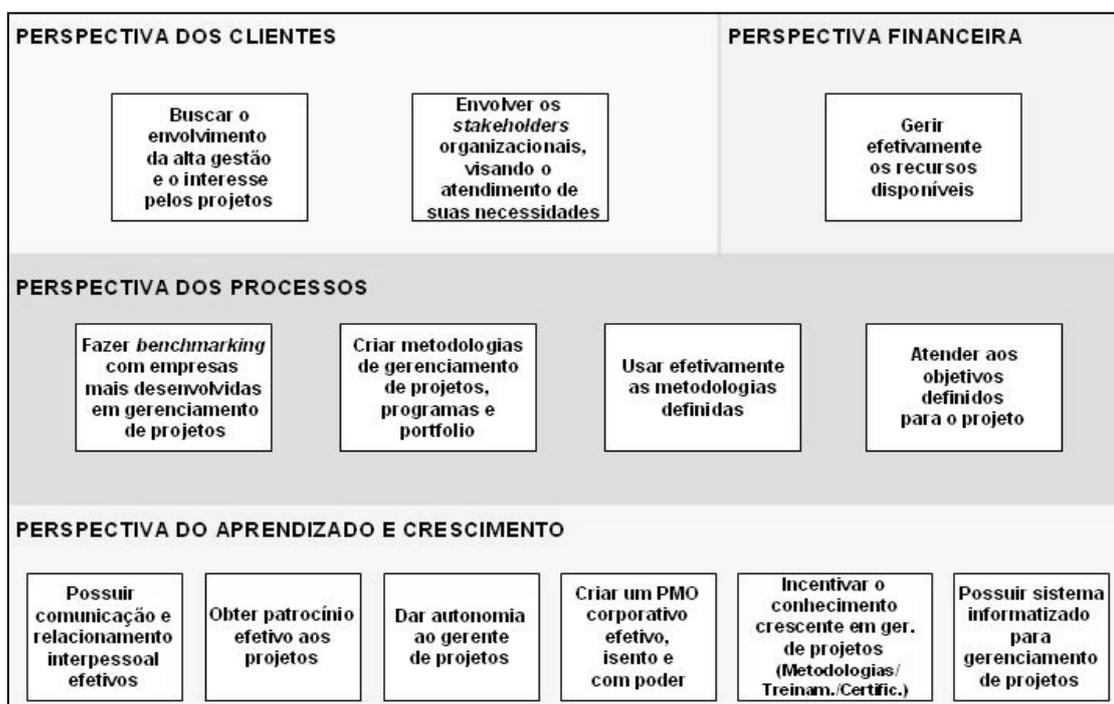
## 4.2 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO

A presente proposta de um mapa estratégico foi definida considerando os fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos identificados a partir do referencial teórico (Seção 4.1), responde à questão desta pesquisa, atingindo assim o seu objetivo.

Kaplan e Norton (2004), definem o mapa estratégico como uma evolução do modelo BSC, afirmam também que não encontraram empresas que utilizassem menos do que as quatro perspectivas originais (Kaplan e Norton, 1997). Em função disso, optou-se por usar inicialmente essas quatro perspectivas no mapa estratégico proposto e, caso fosse necessário, criar novas perspectivas. No entanto, os autores deste estudo verificaram que o conjunto original de quatro perspectivas mostrou-se adequado para atingir o objetivo desta pesquisa.

Dessa forma, partiu-se para a organização dos 13 fatores críticos para a maturidade em GP identificados (Seção 4.1) dentro das quatro perspectivas originais do BSC, o que foi realizado respeitando as características de cada perspectiva. Nesse contexto, os fatores críticos ficaram caracterizados como objetivos estratégicos no mapa estratégico proposto, respeitando a correta nomenclatura sugerida a partir do referencial teórico. Assim, o mapa estratégico ficou da seguinte forma (Figura 2).

**Figura 2** – Mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos identificados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme dito anteriormente no método de pesquisa (Seção 3), as relações de causa e efeito entre os fatores críticos/objetivos estratégicos foram definidas em uma etapa posterior deste estudo, pelos especialistas em GP.

Uma vez proposto o mapa estratégico dos fatores críticos identificados, na próxima seção será abordada a avaliação dos especialistas em GE e GP.

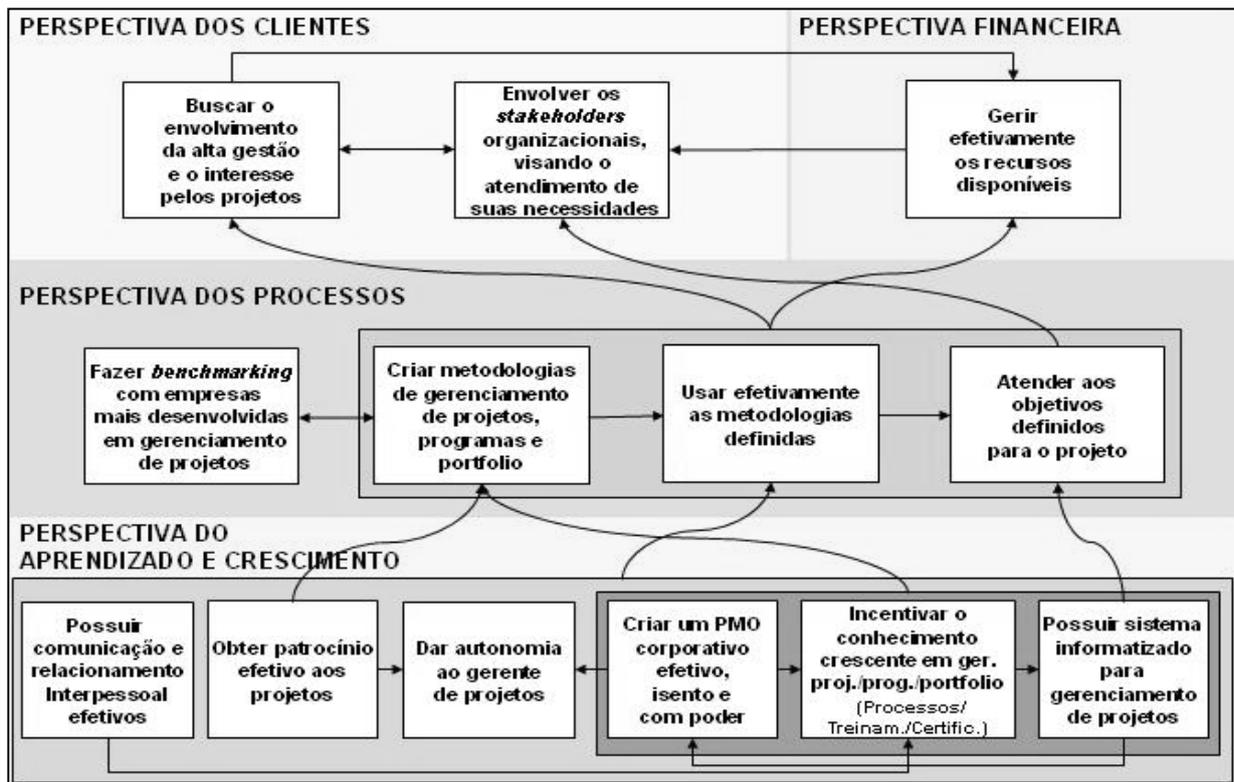
### **4.3 AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROJETOS**

Assim, o mapa estratégico proposto (Seção 4.2) a partir dos fatores críticos foi submetido à avaliação de seis especialistas, conforme explicado na Seção 3.

Chamou atenção a unanimidade dos três especialistas em GE a respeito da concordância com os fatores críticos/objetivos do mapa estratégico, bem como de sua distribuição nas quatro perspectivas originais do BSC. Assim, nenhuma alteração às quatro perspectivas originais do BSC foi sugerida. Os especialistas GP1 e GP3 sugeriram, casualmente, a alteração da nomenclatura do mesmo fator crítico: de “Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos (Metodologias/Treinamentos/Certificações)” para “Incentivar o conhecimento crescente em gestão de projetos/programas/portfólio (Processos/ Treinamentos/Certificações)”. O GP1 sugeriu a inclusão de “programas/portfólio”, o GP3 sugeriu a troca do termo “Metodologias” por “Processos”.

O resultado das considerações de todos os seis especialistas é demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa estratégico dos fatores críticos validado pelos especialistas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Observando a Figura 3, percebe-se a diversidade de relações de causa e efeito sugeridas pelos três especialistas em GP, definidas entre os fatores críticos/objetivos do mapa estratégico proposto (Seção 4.2). Em função disso, os autores deste estudo agruparam alguns objetivos estratégicos, como pode ser notado na Figura 3, no sentido de deixar mais claras as relações de causa e efeito sugeridas, evitando ao máximo o cruzamento entre elas. No entanto, deve ser ressaltado que, de forma alguma, foi alterada ou desconsiderada qualquer relação sugerida, sendo que, da forma como o mapa estratégico está demonstrado, todas as sugestões propostas individualmente pelos três especialistas em GP estão contempladas.

A respeito das sugestões de relações de causa e efeito dadas pelos especialistas, cabe destacar que as mesmas não foram detalhadas individualmente, conforme a opinião de cada um deles, em função do espaço disponível para a demonstração desta pesquisa, sob pena de não ser abordado algum outro aspecto relevante para o entendimento da mesma, ou até mesmo de se tornar inviável a apresentação do estudo. Entretanto, vale destacar os seguintes aspectos relativos às sugestões de cada um dos três especialistas em GP:

- ◆ **especialista GP1** - na análise das relações de causa e efeito sugeridas por ele, verificou-se uma maior abrangência dos objetivos do mapa estratégico, se comparado com as sugestões realizadas pelos especialistas GP2 e GP3;
- ◆ **especialista GP2** - na análise das relações de causa e efeito sugeridas por ele chamou a atenção o elevado número de causas para os objetivos “Gerir efetivamente os recursos disponíveis” e “Usar efetivamente as metodologias definidas”, o que acabou sendo um dos fatores motivadores para que os pesquisadores agrupassem alguns fatores críticos/objetivos no mapa estratégico, conforme citado anteriormente;
- ◆ **especialista GP3** - na análise das relações de causa e efeito sugeridas por ele, verificou-se que, ao contrário do especialista GP2, houve uma predominância de relações “um para um” (uma causa para um efeito), o que propiciou uma leitura mais clara das relações de causa e efeito sugeridas por ele no mapa estratégico.

Concluída a demonstração da avaliação do mapa estratégico proposto, realizada pelos especialistas em GE e GP, bem como das sugestões de relações de causa e efeito entre os fatores críticos/objetivos estratégicos, definidas pelos especialistas em GP, na próxima seção serão demonstradas as conclusões e considerações finais desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição desta pesquisa para a teoria foi no sentido de preencher, de uma forma totalmente original e inovadora, a lacuna de estudos referentes à relação entre GP e GE, na medida em que propõe um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em GP, áreas estas comumente tratadas de forma isolada nas organizações, mas que, no entanto, são consideradas elos de ligação entre estratégias e projetos, conforme citado na Seção 1 deste estudo.

Neste sentido, a forma como o problema foi abordado caracteriza-se como uma contribuição efetivamente diferenciada no enfoque da relação entre os mapas estratégicos e os fatores críticos para a maturidade em GP. Assim, este estudo agregou conhecimento e apresentou sinergias, bilateralmente, para as duas áreas de estudo: para o BSC e seus mapas estratégicos, propiciou um

aprofundamento de sua aplicabilidade, com vistas aos fatores críticos para a maturidade em GP; para a gestão de projetos, propiciou uma visão dos fatores críticos à sua maturidade, com vistas à construção de um mapa estratégico sob esta perspectiva. Por se tratarem de campos de conhecimento ainda em franco desenvolvimento, este estudo oportunizou informações novas e relevantes para uma maior compreensão sobre a relação entre as duas áreas, propondo alternativas para a execução de pesquisas futuras, não somente em termos dos fatores críticos identificados, bem como para suas relações de causa e efeito, definidas pelos especialistas em GP.

Quanto ao objetivo da pesquisa, pode-se considerar que esse foi plenamente atingido. Para tanto, foram identificados 13 fatores críticos para a maturidade em GP, a partir dos quais foi construído um mapa estratégico, essas duas etapas foram realizadas sob a luz do referencial teórico. Logo após o mapa estratégico proposto foi validado por três especialistas em GE e três em GP, estes últimos também foram responsáveis pela definição das relações de causa e efeito entre os fatores críticos/objetivos do mapa estratégico. Como consequência, respondeu-se à questão de pesquisa, que buscava saber como deveria ser um mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em GP.

Embora se tenha buscado realizar um estudo para atender ao objetivo desta pesquisa, e, para tanto, se tenha tomado os cuidados metodológicos necessários, foram identificados alguns fatores limitantes às conclusões aqui elencadas, tais como a abrangência dos fatores críticos identificados limitada ao referencial teórico deste estudo, considerando também as formas de definição das relações de causa e efeito entre os mesmos, além de uma possível subjetividade na análise, em função das percepções e experiências dos pesquisadores.

Como continuidade para esta pesquisa, sugere-se a identificação de novos fatores críticos para a maturidade em GP, ou ainda a criação fundamentada de perspectivas específicas para a GP no BSC. Por tratar-se de fatores críticos para a maturidade em GP, presume-se que o uso desta forma de relações sugerida e a própria busca dos fatores críticos/objetivos também sugeridos aumente a maturidade organizacional em GP. Sendo assim, sugere-se também um estudo quantitativo, a partir do uso do mapa estratégico proposto, buscando um número cientificamente relevante de casos para analisar sob este aspecto.

Outro ponto que chamou a atenção dos autores deste estudo diz respeito à identificação de um fator crítico referente à criação de um Escritório de Gestão de Projetos (PMO) efetivo, isento e com poder. Neste aspecto, o mapa estratégico sugerido, na medida em que é específico para fatores críticos para a maturidade em GP, poderia ser indicado para a implantação de um PMO corporativo. Desta forma, recomenda-se que o mapa estratégico proposto nesta pesquisa seja utilizado em

organizações que estejam implantando um PMO, para verificar se ele cumpriria este papel de forma satisfatória. Nesse caso, para fins de implementação dos fatores críticos/objetivos estratégicos sugeridos no mapa, poderiam ser criados planos de ação para cada um deles, que seriam executados através de projetos específicos para este fim, visando o alcance dos objetivos propostos pelo mapa estratégico.

## REFERÊNCIAS

- Aubry, M.; Hobbs, B. and Thuillier, D. (2007). A New Framework for Understanding Organisational Project Management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25; 328-336.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Brock, S.; Hendricks, D.; Linnel, S. and Smith, D. (2003, September). A balanced approach to IT project management. *Proceedings of the South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists - SAICSIT*, Fourways, Johannesburg, Gauteng, South Africa, 17-19.
- Broecke, E. van den; Hertogh, D. de and Vereecke, A. (2005, September). Implementing strategy in turbulent environments: a role for program and portfolio management. *Proceedings of the PMI Global Congress*, North America, Toronto, Canada.
- Cleland, D. I. (1999). *Project management strategic design and implementation*. (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cooke-Davies, T. (2004). Project management maturity models. In: Morris, P. W. G. and Pinto, J. K. (ed.) *The Wiley guide to managing projects*. (p. 1234–1264). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Ibbs, C. W. and Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43.
- ITGI – IT Governance institute. (2007). *COBIT 4.1*. Rolling Meadows, USA. Recuperado em 27 abril, 2008, de <<http://www.itgi.org/>>.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (7a. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. (10a. ed., p. 10) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (2a. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Lima, A. C. C. e Ponte, V. M. R. (2006, setembro/dezembro). Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos – BASE*, 3(3), 285-296.
- Oliveira, D. P. R. (2005). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. (4a. ed.) São Paulo: Atlas.
- PMI - Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square, PA, USA: Knowledge Foundation.
- PMI - Project Management Institute. (2009). *Um guia do conhecimento em gestão de projetos (Guia PMBOK)*. (4a. ed., p.5) Newtown Square, PA: Four Campus Boulevard.
- Prado, D. (2004). *Gerenciamento de programas e projetos nas organizações*. (3a. ed.) Nova Lima, MG: INDG-Tecs.
- Rabechini, R., Jr. e Pessoa, M. S. P. (2005, janeiro/abril). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(1), 34-43.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F. y Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Santos, L. A. (2003). *Modelo de maturidade organizacional de gerência de projetos*. OPM3 Research Team. São Paulo: Alpha Quality Assurance Group.
- Schreiber, G.; Akkermans, H.; Anjewierden, A.; Hoog, R.; Shadbolt, N.; Velde, W. V. de and Wielinga, B. (2002). *Knowledge engineering and management: the Common KADS methodology*. Massachusetts: MIT Press.
- Silva, S. D., Jr.; Luciano, E. M.; Oliveira, K. C. G. e Oliveira, L. R. (2008, junho). The role of maturity models for project management at organizations. *Anais do 5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação - CONTECSI*. São Paulo, SP, Brasil, 4-6.
- Srivannaboon, S. and Milosevic, D.Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24, 493-505.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.006>

Westphal, F. K.; Madkur, F. N.; Rigo, C. S.; Caleman, R.V., Jr.; Basgal, D. M. O. e Souza, J. P. (2008, outubro). Alinhamento entre estratégia e projetos: proposição de metodologia de gerenciamento de portfólio para uma empresa de softwares. *Anais do XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - ANPAD*. Brasília, DF, Brasil, 22-24.

---

Data do recebimento do artigo: 23/02/2010

Data do aceite de publicação: 03/05/2010