



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVVO PEDROZA DUARTE FELIX

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ENFOQUE EM UMA INDÚSTRIA
DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DA REGIÃO NORDESTE**

JOÃO PESSOA

2022

GUSTAVVO PEDROZA DUARTE FELIX

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ENFOQUE EM UMA INDÚSTRIA
DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DA REGIÃO NORDESTE**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof.^a Me. Agnes Campêllo Araújo Braz

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

F316m Felix, Gustavo Pedroza Duarte.
Maturidade em gestão de projetos : enfoque em uma indústria de revestimentos cerâmicos da região Nordeste / Gustavo Pedroza Duarte Felix. – 2022.
57 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Prof^ª. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Administração. 2. Gestão de projetos - Maturidade. 3. Estratégia de negócios. 4. Indústria de revestimento cerâmico. I. Título.

CDU 005.8



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 80/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 19 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

GUSTAVVO PEDROZA DUARTE FELIX

Matrícula: 20191460098

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ENFOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS
CERÂMICOS DA REGIÃO NORDESTE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 14/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)

Orientador(a)

Elaine Cristina Batista de Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Agnes Campello Araujo Braz**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 10:29:20.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 13:53:01.
- **Elaine Cristina Batista de Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 19:58:23.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 368393
Verificador: 2414d06b70
Código de Autenticação



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho a minha família, amigos e a mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha família, pelo apoio que me concederam durante todo o meu percurso na graduação e durante a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos por todos os momentos que compartilhamos juntos e por me incentivarem a continuar tentando.

Agradeço a minha orientadora Agnes, por sua dedicação e por compreender atentamente as minhas ideias.

Agradeço à empresa em que realizei o estudo, por gentilmente ter aceitado colaborar com a realização deste trabalho.

Agradeço a todos os demais envolvidos que, diretamente ou indiretamente, colaboraram para que, com o cumprimento do requisito de apresentar este trabalho, o meu sonho de concluir uma graduação se tornasse uma realidade.

“Tudo que vale a pena tem suas dificuldades.”

(Anne Shirley-Cuthbert)

RESUMO

Tendo em vista a busca por práticas empresariais de alto desempenho em projetos como estratégia para oportunizar vantagem competitiva, neste estudo pesquisou-se sobre maturidade em gestão de projetos e se fez uso, principalmente, das concepções de Kerzner, a fim de interpretar o grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste. Para tanto, fez-se necessário investigar na empresa a disposição individual das fases do ciclo de vida do projeto, verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa e propor melhorias aos pontos críticos de práticas em gestão de projetos. Em termos metodológicos, o estudo classificou-se como pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa e do tipo exploratório, descritivo, estudo de campo e estudo de caso. O universo considerado para o estudo foi uma única indústria brasileira do segmento de revestimentos cerâmicos, instalada na Região Nordeste. Por intermédio da amostragem não-probabilística intencional, a amostra foi constituída de apenas um respondente, vinculado ao setor de produção da indústria estudada. O instrumento aplicado foi um questionário já elaborado, contendo vinte questões fechadas, com sete alternativas de resposta cada, que estabeleciam, padronizadamente, níveis de concordância e discordância ao conteúdo abordado. Nos resultados, verificou-se que a indústria estudada apresenta pontuações altas nas fases Embrionário e Executivo, e pontuações baixas nas fases Gerente de Área e posteriores, definiu-se que o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa é incompleto e indicou-se como proposta de melhoria principal que a empresa invista continuamente no treinamento e instrução dos seus colaboradores, em gestão de projetos. Nas considerações finais, teve-se que a indústria estudada, que é formada por pessoas, gerenciou o seu processo de desenvolvimento de competências em gestão de projetos de uma forma insuficiente, não sendo possível qualificá-la como uma empresa que possui maturidade em gestão de projetos, mostrando-se patente a necessidade de que desenvolva mais competências na temática, para que tenha a seu favor uma maior probabilidade de sucesso em projetos, de alcance dos benefícios da gestão de projetos e de oportunizar vantagem competitiva.

Palavras-chave: maturidade em gestão de projetos; gestão de projetos; práticas.

ABSTRACT

In view of the search for high-performance business practices in projects as a strategy to provide competitive advantage, this study investigated maturity in project management and made use, mainly, of Kerzner's concepts, in order to interpret the degree of maturity in project management of a ceramic tile industry in the Northeast Region. Therefore, it was necessary to investigate the individual disposition of the phases of the project life cycle in the company, verify the degree of maturity in project management of the company and propose improvements to the critical points of practices in project management. In methodological terms, the study was classified as applied research, with a quali-quantitative approach and exploratory, descriptive, field study and case study. The universe considered for the study was a single Brazilian industry in the ceramic tile segment, installed in the Northeast Region. Through intentional non-probabilistic sampling, the sample consisted of only one respondent, linked to the production sector of the industry studied. The instrument applied was a questionnaire already elaborated, containing twenty closed questions, with seven answer alternatives each, which established, standardized, levels of agreement and disagreement with the addressed content. In the results, it was verified that the studied industry presents high scores in the Embryonic and Executive phases, and low scores in the Area Manager phases and later, it was defined that the degree of maturity in project management of the company is incomplete and it was indicated as a main improvement proposal that the company invest continuously in the training and instruction of its collaborators, in project management. In the final considerations, it was found that the industry studied, which is made up of people, managed its process of developing skills in project management in an insufficient way, making it impossible to qualify it as a company that has maturity in project management, demonstrating the clear need for them to develop more skills in the subject, so that they have a greater probability of success in projects, achieving the benefits of project management and providing opportunities for competitive advantage.

Keywords: maturity in project management; project management; practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 GESTÃO DE PROJETOS.....	15
2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS.....	16
2.2.1 Modelos de maturidade em gestão de projetos.....	17
2.3 SETOR CERÂMICO BRASILEIRO.....	21
2.3.1 Relevância do segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos no mercado.....	22
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3.1 Sistema de pontuação.....	28
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	29
4 ANÁLISE DE DADOS.....	31
4.1 INVESTIGAR NA EMPRESA A DISPOSIÇÃO INDIVIDUAL DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	31
4.1.1 Fase Embrionário.....	31
4.1.2 Fase Executivo.....	33
4.1.3 Fase Gerente de Área.....	35
4.1.4 Fase Crescimento.....	38
4.1.5 Fase Maturidade.....	40
4.2 GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS DA EMPRESA.....	42
4.3 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS AOS PONTOS CRÍTICOS DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50
ANEXO A — Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos.....	53

1 INTRODUÇÃO

Sob o viés da competitividade, fator pelo qual empresas de diferentes segmentos estão expostas diariamente e concorrem entre si em busca de oportunizar a vantagem mais significativa, há uma tendência para que cada organização, na prática de suas atividades, busque implementar estratégias não só eficazes, mas também eficientes. Nesse caso, é sugestivo lembrar da gestão de projetos, uma temática que vem crescendo progressivamente em popularidade desde o meio do século passado.

A gestão de projetos é considerada como “[...] uma metodologia tida como obrigatória para a sobrevivência da empresa” (KERZNER, 2016, p. 1). A vantagem de utilizá-la é porque dá bons resultados, que podem ser reconhecidos nas melhorias potenciais que proporciona tanto na eficiência quanto na eficácia da empresa (KERZNER, 2006). Basicamente, a gestão de projetos pode favorecer para que as ideias da empresa sejam realizadas com menor possibilidade de fracasso e maior chance de sucesso. Para isso, o entendimento do que é ter um alto desempenho em gestão de projetos torna-se imprescindível (VARGAS, 2018).

Gestão de projetos concerne na utilização de ferramentas, técnicas e processos específicos para se chegar com maior segurança aos resultados desejados em projetos, de modo a contornar incertezas e limitar riscos, já que é arriscado realizar um projeto, não importa de qual tipo ele seja (CARVALHO, 2012). Segundo o Project Management Institute - PMI (2017, p. 4), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Pode ser feito projeto em praticamente qualquer área do conhecimento humano, tais como nas áreas administrativa, estratégica, operacional, pessoal e outras (VARGAS, 2018).

Nas organizações, os projetos estão vinculados frequentemente com “[...] desenvolvimento, lançamento e promoção de novos produtos [...]” (CARVALHO, 2015, p. 3). Além disso, é possível ter aplicação de projeto para trazer melhoria para algum setor ou processo produtivo, traçando um percurso de grande complexidade. Portanto, pretender aumentar o grau de maturidade em gestão de projetos tem sido uma preocupação constante das empresas, que almejam ter uma atuação integrada, impulsionada pela busca da eficiência (REBELO; MENEZES; MARINHO, 2021).

Tendo em vista a maturidade em gestão de projetos como enfoque de estudo, dentro do setor cerâmico brasileiro, o segmento de revestimentos cerâmicos constitui uma área relevante a se considerar em relação a projetos. Segundo Constantino, Rosa e Corrêa (2006), a evolução tecnológica no segmento de revestimentos cerâmicos brasileiro começou a ter impactos

marcantes a partir da década de 80, tendo continuidade na década de 90. Os supracitados autores afirmam que, nesse período, o segmento iniciou seu processo de reestruturação, passando a realizar investimentos significativos em modernização; a adquirir equipamentos novos e novas tecnologias; a implantar novos métodos de gestão, inclusive no tocante à formação e aperfeiçoamento de pessoal; e pondo-se a desenvolver novos produtos cerâmicos.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres - ANFACER (2022b), atualmente o segmento representa 6% do PIB da indústria de material de construção, e em todo o território brasileiro conta com 60 empresas atuantes, 71 unidades fabris e 137 marcas, que juntas englobam a fabricação de produtos de revestimentos cerâmicos, tais como pisos, paredes, fachadas e porcelanatos, que visam atender substancialmente processos inerentes à construção civil, além de gerar 50 mil empregos diretos e 200 mil empregos indiretos.

Somente no ano de 2021 foram fabricados 1.048,6 milhões de m² de produtos de revestimentos cerâmicos (mais que os 840,1 milhões de m² produzidos no ano anterior, em 2020; e maior que a produção referente a 2019, que foi de de 909,4 milhões de m²), isso nas 60 empresas brasileiras que constituem o segmento, que essas estão localizadas de forma mais concentrada nas regiões Sudeste e Sul do Brasil, mas que também estão em expansão pela Região Nordeste (ANFACER, 2022b).

À vista do exposto, por incumbência de um ponto de relação entre gestão de projetos e o influente segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos, o qual se destaca a informação de que se encontra em expansão pelo Nordeste, busca-se para este presente estudo apresentar solução para a problemática: Qual é o grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste?

Frente às justificativas, em diferentes aspectos, do porquê da originação deste estudo ser relevante, para o pesquisador atrela-se o fato particular de que durante sua vivência e desenvolvimento de suas atividades profissionais em uma empresa brasileira do segmento de revestimentos cerâmicos, foi percebido que o termo **projeto** é utilizado com frequência pelos colaboradores, e que, por parte da empresa, são feitas muitas aquisições de materiais para projetos, sejam para abrir uma nova linha na produção, trazer melhorias para algum setor, etc. O cenário suscitou um interesse pessoal e, concomitantemente, acadêmico, em interpretar o grau de maturidade em gestão de projetos de uma empresa do supracitado segmento, de modo a maximizar o aprendizado do pesquisador, tanto teórico quanto prático, na temática da gestão de projetos.

Tratando de razão científica, voltando-se aos profissionais de Administração, o estudo se faz relevante para esse grupo por envolver áreas de estudo abordadas pela Administração, que é uma ciência e uma arte, que engloba pessoas, gestão, estratégias, comunicação, dentre outros. Este trabalho, que se configura em um diagnóstico organizacional, devido a sua capacidade intrínseca de revelar um cenário, que permite apontar dores e despertar necessidades de melhorias, pode ser proveitoso para administradores e afins, por possibilitar o embasamento do processo decisório, cujo esse público é encarregado de desempenhar diariamente.

A nível de razão social, inclinando-se para a Academia, a realização deste estudo se torna importante por viabilizar a produção de conhecimento, que é um recurso primordial para a evolução da sociedade, em especial, das relações econômico-financeiras.

Em suma, este trabalho é relevante para a empresa examinada porque ela poderá se beneficiar do estudo realizado para embasar a aplicação de melhorias em suas práticas e despertar a inclusão de novas ideias na gestão de projetos da empresa, com isso, fortalecendo o segmento em que está inserida, de revestimentos cerâmicos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Interpretar grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste.

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar na empresa a disposição individual das fases do ciclo de vida do projeto;
- Verificar grau de maturidade em gestão de projetos da empresa;
- Propor melhorias aos pontos críticos de práticas em gestão de projetos.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além da introdução, este trabalho encontra-se organizado estruturalmente da seguinte forma: Capítulo 2 - a fundamentação teórica apresenta a gestão de projetos, abordando sobre maturidade em gestão de projetos e modelos de maturidade em gestão de projetos, e trata do segmento de revestimentos cerâmicos, discorrendo sobre a sua relevância no mercado; Capítulo 3 - na metodologia da pesquisa estão postos os percursos utilizados a fim de tornar o estudo possível; a estes seguem a análise de dados - Capítulo 4, que versa sobre os resultados e discussão dos dados do estudo, e logo após, as considerações finais - Capítulo 5, expondo se o estudo cumpriu com o que foi planejado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as seções com os conteúdos necessários para a fundamentação teórica deste estudo. Destarte, o capítulo trata de aspectos inerentes à temática da gestão de projetos, tais como conceitos, exemplos e características, e afunila-se para dar ênfase à maturidade em gestão de projetos, que é o assunto de maior interesse do estudo; e explana acerca do contexto do segmento de revestimentos cerâmicos no Brasil, o qual é uma parte menor do amplo setor cerâmico brasileiro.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Para chegar ao entendimento do que se convencionou como gestão de projetos, na visão de Kerzner (2006), preliminarmente, é importante conseguir reconhecer o que é projeto. “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4). Um projeto pode ser visto como um feito de grande relevância para qualquer empresa, tendo em vista os possíveis desfechos que podem ser alcançados através de um esforço pontual, que decerto consome vários recursos em seu decorrer.

Um projeto difere-se dos processos rotineiros da empresa, pois são distintos de suas operações e atividades diárias (PAES; VILGA, 2016). Projeto é um empreendimento que não é repetitivo, que se caracteriza por ter em consideração um objetivo claro, com sequenciamento de eventos baseado em início, meio e fim (VARGAS, 2018). Portanto, frente às peculiaridades que permeiam o perfil de um projeto, o mesmo distingue-se do que é um processo, porque exclusivamente possui prazo estabelecido para iniciar e encerrar. Um projeto não continua sendo realizado por tempo indeterminado quando tem seu resultado final atingido, diferente do que ocorre com processos que fazem parte do ramo de atividade da empresa.

Dentre alguns exemplos de projeto, pode-se citar a introdução ao uso de um novo sistema de controle de estoque, a implantação de um novo negócio, a construção de um aeroporto, a modernização de um modelo de *tablet*, e até mesmo, a construção de uma usina nuclear (KEELING; BRANCO, 2017). A partir da alusão às circunstâncias citadas, pode-se afirmar que é totalmente factível ter aplicação de projeto nas mais variadas áreas existentes, desde a área administrativa, com a introdução ao uso de um sistema administrativo, até as áreas mais complexas, como a da construção civil, com a edificação de uma obra.

De acordo com Kerzner (2006, p. 15), “[...] a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. Segundo o referido autor, os benefícios da gestão de projetos são muitos e têm sido comprovados na prática por várias empresas; dentre os benefícios da gestão de projetos estão a produtividade, a eficiência e a eficácia, que são acarretados pelo fluxo de trabalho do projeto, que necessariamente deve ser administrado de forma horizontal, para maior probabilidade de sucesso.

Para Carvalho (2012), a gestão de projetos consiste na utilização de instrumentos como ferramentas, técnicas e processos específicos para se chegar com maior segurança aos resultados desejados em projetos, de modo a contornar incertezas e limitar riscos, já que é arriscado realizar um projeto, não importa de qual tipo ele seja.

Segundo Kerzner (2006), para uma gestão de projetos bem sucedida, é exigido que se tenha planejamento e coordenação extensiva. No entanto, de acordo com o referido autor, antes de chegar à excelência em gestão de projetos é preciso que a empresa alcance maturidade em gestão de projetos, atravessando os seus próprios processos de maturidade. Na seção 2.2 aborda-se o conceito de maturidade em gestão de projetos e o instrumento de coleta de dados proposto por Kerzner (2006), que ajuda a definir o grau de maturidade, de uma empresa, em gestão de projetos.

2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Define-se maturidade como o “estado em que há [...] amadurecimento” (FERREIRA, 2001, p. 452). Kerzner (2006, p. 45) conceitua que “a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”. No entanto, o supracitado autor enfatiza que sistemas e processos repetitivos não necessariamente garantem o sucesso, mas sim aumentam a probabilidade para que ocorra.

Para Jucá Junior, Conforto e Amaral (2010), o conceito de maturidade incita a busca pelo parecer que um diagnóstico proporciona. A maturidade em gestão de projetos deriva da maturidade em gerenciamento do processo de desenvolvimento de competências, que possui caráter progressivo (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

Kerzner (2006) diz que é importante que se tenha compreensão de que cada empresa atravessa seus próprios processos progressivos para chegar à maturidade, pois a curva do processo de aprendizado tem medição dada em anos. Conforme o referido autor, as empresas engajadas com a utilização da gestão de projetos, se estiverem com sorte, poderão chegar à maturidade em um prazo de até dois anos; para uma empresa típica é previsto que esse prazo se estenda para até cinco anos, para que chegue a atingir maturidade. A velocidade de atingimento de um estágio de maturidade está associada ao grau de importância dado aos questionamentos acerca da necessidade da gestão de projetos e os benefícios que se pode ter através dela (KERZNER, 2016).

Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011) elencaram características que ressaltam diferenças entre empresas imaturas e maduras em gestão de projetos. De acordo com os supracitados autores, as organizações imaturas em gestão de projetos fazem jus às seguintes peculiaridades: processo improvisado por operários e gerentes; deveras dependente dos operários atuais; baixa visão do progresso e da qualidade; a funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos; arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia; custo de manutenção exorbitante; e qualidade de difícil previsão. As empresas imaturas na gestão de projetos possuem muitos gargalos, ou seja, pontos críticos a serem trabalhados; precisam ter atenção dos responsáveis pelas tomadas de decisão, ou seja, dos gestores, para que melhorias na gestão de projetos sejam incluídas e executadas dentro das organizações.

Quanto às empresas maduras em gestão de projetos, Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011) estabeleceram as seguintes características: conforme com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído; define, documenta e melhora de forma contínua; possui, visivelmente, apoio da alta administração e outras gerências; bem controlado (fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle); são utilizadas medições do produto e do processo; e uso disciplinado da tecnologia. Em suas práticas, as empresas maduras apresentam um perfil mais engajado com eficácia e eficiência.

2.2.1 Modelos de maturidade em gestão de projetos

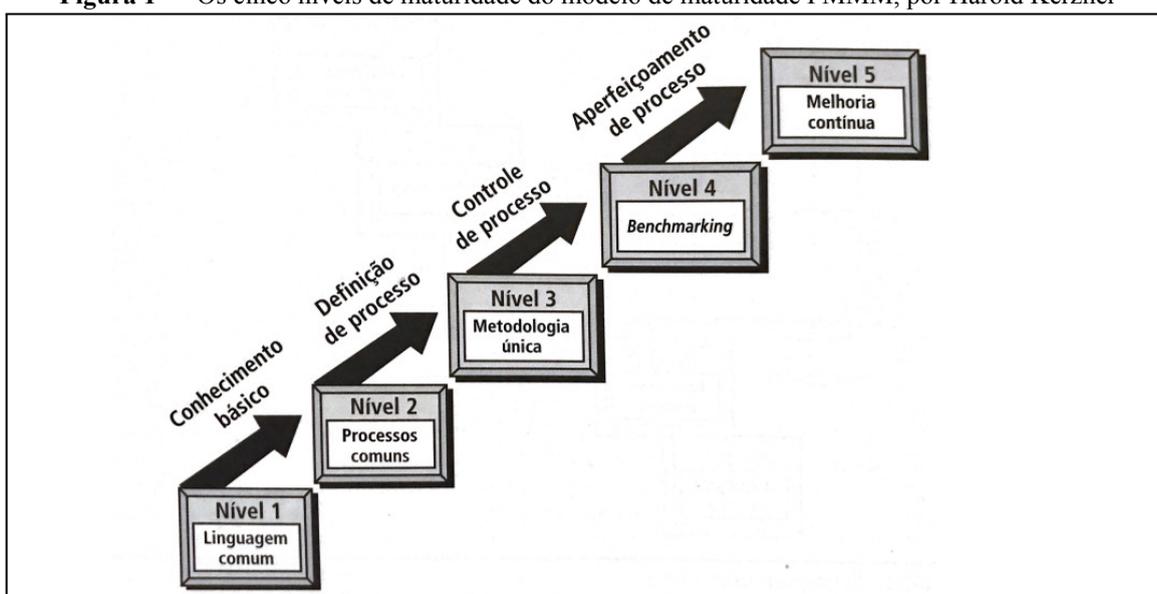
Os modelos de maturidade em gestão de projetos podem ser adotados para auxiliar as empresas no planejamento estratégico para gestão de projetos, atuando como facilitadores para que a maturidade e a excelência sejam alcançadas em um espaço de tempo regular

(KERZNER, 2006). Convenientemente, “um modelo de maturidade em projetos tem por objetivo, portanto, medir o estágio de organização das empresas na gestão de seus projetos e indicar caminhos para a melhoria [...]” (JUCÁ JUNIOR; CONFORTO; AMARAL, 2010, v. 17, p. 184).

De acordo com Silva e Santos (2016), dentre alguns dos modelos de maturidade em gestão de projetos disponíveis estão o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), e o *Project Management Maturity Model* (PMMM). Há uma variedade de modelos de maturidade disponíveis, dos genéricos aos mais específicos (KERZNER, 2006).

O modelo de maturidade PMMM, elaborado por Kerzner (2006), estabelece cinco níveis de maturidade, no intuito de cada um desses níveis simbolizar um distinto grau de maturidade em gestão de projetos. Conforme o supracitado autor, para avaliação de todos os níveis de maturidade, há um total de 183 questões presentes no instrumento. A Figura 1 mostra que os cinco níveis de maturidade são: Linguagem Comum, Processos Comuns, Metodologia Única, Benchmarking, e Melhoria Contínua, sendo o primeiro o menor nível, já o último, o maior. Para alicerçar a excelência em projetos, faz-se necessário que a empresa apresente grau de maturidade em todos os níveis, do primeiro ao último, o que requer tempo e dedicação para fazer o melhor possível em projetos (KERZNER, 2006).

Figura 1 — Os cinco níveis de maturidade do modelo de maturidade PMMM, por Harold Kerzner



Fonte: Kerzner (2006).

Visando ajudar a definir, através de opiniões, o grau de maturidade em gestão de projetos de uma empresa, Kerzner (2006) propôs a aplicação de um questionário reduzido

contendo vinte questões fechadas, intitulado de Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos, baseado nas fases do ciclo de vida da gestão do projeto. O questionário conta, padronizadamente, com sete alternativas de resposta para cada questão, que estabelecem níveis de concordância e discordância ao conteúdo abordado, e se apoia em um sistema de pontuação (KERZNER, 2006).

Para Bouer e Carvalho (2005), o Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos está assentado no nível 2 de maturidade — Processos Comuns — do modelo de maturidade PMMM, que no tocante à maturidade organizacional em gestão de projetos é um nível de maturidade que repercute, expressivamente, como uma espécie de divisor de águas. Portanto, o referido questionário visa avaliar o grau de maturidade de uma empresa em relação ao nível 2 de maturidade do modelo PMMM, pois é capaz de expressar um indicativo válido frente à maturidade em gestão de projetos, embora existam outros instrumentos com versões mais completas e mais abrangentes (MENEZES, 2018).

Acerca do ciclo de vida da gestão do projeto, trata-se de um ciclo composto por cinco fases que, na visão de Kerzner (2006), são apontadas como as que praticamente todas as empresas passam para assentar seus próprios alicerces de excelência; e que as empresas que alcançaram algum grau de maturidade em gestão de projetos, passaram pelas fases do tal ciclo. São as fases que uma organização passa ao implementar a gestão de projetos, portanto estão ligadas à perspectiva da maturidade (KERZNER, 2016). Ordenadamente, as fases do ciclo de vida constituem-se em: Embrionária, Aceitação pela Gerência Executiva, Aceitação pelos Gerentes da Área, Crescimento, e Maturidade, conforme a Figura 2 mostra.

Figura 2 — As cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto, por Harold Kerzner

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projeto	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Kerzner (2006).

Para Kerzner (2006), na fase Embrionária, que é a primeira do ciclo de vida da gestão do projeto, faz-se interessante que, por parte dos gerentes intermediários e gerentes seniores da empresa, haja o reconhecimento da necessidade da gestão de projetos, de seus benefícios, da sua aplicabilidade e do que precisa ser feito. De acordo com o supracitado autor, na segunda fase, que concerne na Aceitação pela Gerência Executiva, é fundamental que os executivos da empresa forneçam apoio visível à gestão de projetos. Dentre os demais aspectos da segunda fase, expostos na Figura 2, estão: fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos, estabelecer promotores no nível executivo, e estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.

A terceira fase é a Aceitação pelos Gerentes da Área, que Kerzner (2006) define como a fase do apoio dos gerentes de área à gestão de projetos, que possui como seu maior impasse a fase de Aceitação pela Gerência Executiva, pois os gerentes executivos são os superiores dos gerentes de área, e em caso de não prestarem apoio à gestão de projetos, dificulta para que os gerentes de área, que estão abaixo hierarquicamente, venham a apoiar e aceitar a gestão de projetos. Para o referido autor, os gerentes de área não precisam de um desmedido discernimento das ferramentas que existem no âmbito da gestão de projetos, mas por serem os responsáveis pelos membros operacionais que atuam nos projetos, é indispensável que entendam os princípios da gestão de projetos.

Na fase Crescimento, que é a quarta, é importante que a empresa reconheça a utilidade das fases do ciclo de vida, desenvolva uma metodologia de gestão de projetos, obtenha o comprometimento com o planejado, minimize as oscilações de escopo, e defina um sistema de rastreamento do projeto (KERZNER, 2006). “Partes dessa fase podem começar durante fases anteriores” (KERZNER, 2016, p. 12).

Maturidade é a quinta fase presente no ciclo de vida da gestão do projeto. Em uma empresa, a fase Maturidade tem como exigência o entendimento da conexão entre tempo e custo, para propiciar o desenvolvimento de um sistema que integre controle de custo e programação, que prescreve o envolvimento de diversas dificuldades, tais como demandar a reformulação do sistema de contabilidade de custo para que indicadores de valor agregado sejam incluídos; e tem como relevância o desenvolvimento de um programa de ensino para melhorar e manter as competências dos colaboradores da empresa em gestão de projetos, pois sem um programa de educação contínuo e de longo prazo, pode haver regressão da maturidade para imaturidade (KERZNER, 2006).

2.3 SETOR CERÂMICO BRASILEIRO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2012), o setor cerâmico é conhecido por causa do seu envolvimento com a produção de objetos de alto valor estético a partir da utilização de argilas, que são um tipo de matéria-prima de baixo valor unitário que pode ser moldada com facilidade quando em estado úmido.

Para a Associação Brasileira de Cerâmica - ABCERAM (2022b), no Brasil o setor cerâmico é visto como uma importante área industrial para o país, devido ao apelo social forte que possui e por proporcionar uma alta taxa de empregabilidade, tendo em vista que o setor em si é o todo, e suas partes englobam diversos segmentos, os quais se pode citar os seguintes: cal, cerâmica de uso doméstico e cerâmica técnica, cerâmica vermelha, cimento, colorifícios, louças, refratários, revestimentos cerâmicos (placas cerâmicas) e sanitários. “No Brasil convencionou-se definir o setor cerâmico em segmentos que se diferenciam pelos produtos obtidos e mais precisamente pelos mercados que estão inseridos” (BUSTAMANTE; BRESSIANI, 2000, v. 5, p. 31).

No tocante à distribuição geográfica de empresas do setor cerâmico brasileiro, as Regiões Sul e Sudeste do país são as que mais conseguiram se desenvolver nesse meio, mas o Nordeste tem se mostrado em pleno desenvolvimento também, tendo em vista que novas indústrias cerâmicas vêm sendo instaladas nesse território (ABCERAM, 2022a). Acerca dessas regiões, para cada uma delas, pode-se atrelar que as razões que são explicitadas no Quadro 1 atuaram como facilitadoras para o desenvolvimento do setor cerâmico no Brasil. O Sudeste e o Sul coincidem nas mesmas razões, sem distinção; já o Nordeste compreende apenas uma razão como destaque.

Quadro 1 — Razões para o desenvolvimento do setor cerâmico no Brasil

REGIÃO BRASILEIRA	RAZÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR CERÂMICO
Região Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidades de matérias-primas, energia, centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas; ● Maior atividade industrial e agropecuária; ● Maior densidade demográfica; ● Melhor infraestrutura; ● Melhor distribuição de renda.
Região Sul	
Região Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento da demanda de materiais cerâmicos nos segmentos ligados à construção civil.

Fonte: Adaptado de ABCERAM (2022a).

No geral, o setor cerâmico brasileiro possui uma ampla deficiência em dados, tanto estatísticos quanto de indicadores de desempenho, que dificultam a visualização de um panorama de maior relevância da área, que essa abrange vários segmentos que atendem às necessidades da construção civil (ABCERAM, 2022b).

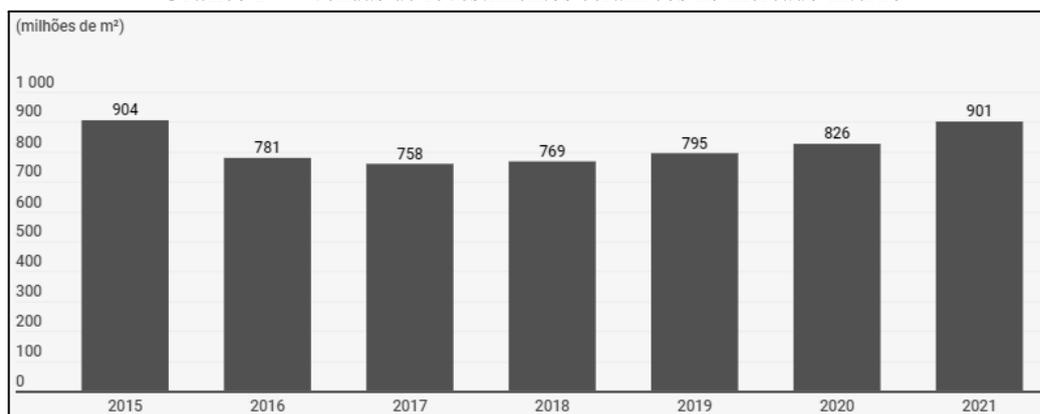
2.3.1 Relevância do segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos no mercado

Visando enfatizar, do setor cerâmico brasileiro, somente o segmento de revestimentos cerâmicos, ratifica-se que a demarcação de distribuição geográfica do setor cerâmico é, também, vinculada para as fábricas desse segmento. É afirmado pela ANFACER (2022b) que, além de haver uma maior concentração de indústrias de revestimentos cerâmicos nas Regiões Sudeste e Sul, e estarem em expansão pelo Nordeste do país, o segmento de revestimentos cerâmicos se apresenta constituído por 60 empresas, que geram 50 mil postos de trabalho diretos e 200 mil indiretos.

A produção da indústria de revestimentos cerâmicos brasileira é voltada à fabricação de pisos, paredes, fachadas e porcelanato (ANFACER, 2022b). Dentre algumas das principais características técnicas dos produtos citados estão absorção de água, abrasão superficial, choque térmico, dureza, resistência à ácidos e resistência às manchas (CONSTANTINO; ROSA; CORRÊA, 2006).

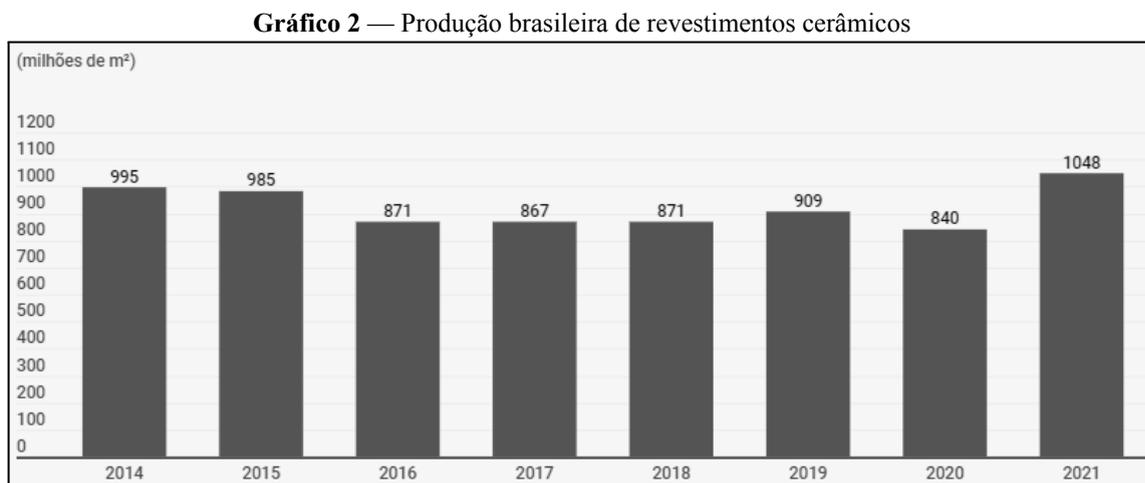
Significativamente, “o segmento produtivo representa 6% do PIB da indústria de materiais de construção” (ANFACER, 2022b, p. 24). Em 2021 a venda interna de produtos de revestimentos cerâmicos conseguiu atingir um quantitativo maior que nos últimos cinco anos, conforme ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 — Vendas de revestimentos cerâmicos no mercado interno



Fonte: ANFACER (2022a).

Em 2021 foram vendidos 901 milhões de metros quadrados de produtos de revestimentos cerâmicos, o maior número de vendas do segmento, em anos (ANFACER, 2022a). Como complemento a esse volume de vendas, no Gráfico 2 é apresentada a produção de revestimentos cerâmicos que foi realizada no país.



Fonte: ANFACER (2022a).

Conforme disposto no Gráfico 2, notabilizando um recorte dos últimos oito anos, a produção brasileira de revestimentos cerâmicos alcançou o seu maior volume de produção no ano de 2021, em que foram produzidos 1.048 milhões de metros quadrados de produtos, a maior quantidade produzida em oito anos (ANFACER, 2022a).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo estão expostos os percursos utilizados a fim de tornar o estudo possível, para tanto, estão fixadas as seguintes seções: na 3.1 - Caracterização da pesquisa, estão descritos a classificação da pesquisa quanto à natureza, a forma de abordagem adotada, os tipos de pesquisa adotados (quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos) e o método; na seção 3.2 - Universo, amostragem e amostra, discute-se onde foi realizado o estudo e as demais delimitações pertinentes; na seção 3.3 - Instrumento de coleta de dados, estabelece-se o instrumento escolhido para coletar os dados e os aspectos qualitativos e quantitativos deste instrumento; na seção 3.4 - Perspectiva de análise de dados, especifica-se as formas escolhidas para serem tratados e analisados os dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para caracterização deste estudo, que considera atender ao conjunto de etapas ordenadas estabelecidas para cumprimento da metodologia científica, como classificação quanto à natureza estabeleceu-se a pesquisa aplicada, já que está direcionada a gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos (ARAÚJO *et al.*, 2012).

Quanto à forma de abordagem, este estudo considerou a combinação das duas formas de abordagem, o que entende-se por abordagem quali-quantitativa (ARAÚJO *et al.*, 2012). O estudo visou analisar os dados da amostra a partir das perspectivas de respostas transmitidas, que são de cunho qualitativo, mas que estão respaldadas em cima de níveis, os quais possuem pontuações e ideais de cunho quantitativo.

Em relação às especificações do plano de pesquisa quanto aos seus objetivos, descreve-se que o plano utilizado classifica-se em um estudo de caráter tanto exploratório como descritivo. A partir de pesquisa exploratória busca-se ter informação sobre um determinado tema, bem como conhecer um fenômeno; já com pesquisa descritiva, considera-se descrever as características de um fenômeno, propondo-se investigar o que é (RICHARDSON, 2012).

Quanto aos procedimentos técnicos, a abrangência foi estudo de campo e estudo de caso. Na perspectiva de Gil (2008, p. 57), o estudo de campo busca “[...] muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”, “[...] tende a utilizar muito mais técnicas de observação do

que interrogação”, e estuda “[...] um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes”. O estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32 apud GIL, 2008, p. 58), “[...] é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

O método utilizado no estudo foi o indutivo. No método indutivo, de acordo com Richardson (2012), percorre-se um caminho que parte de um contexto particular que pode chegar a uma proposição geral. O estudo realizado possui consideração a isso, porque foi realizado em um setor específico da indústria estudada, no intuito da mesma conseguir ser interpretada de forma generalizada acerca de sua relação com projetos, através da percepção que o setor possui a respeito da empresa.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Para compor o universo do estudo, foi abrangida, em sua totalidade, uma única indústria brasileira do segmento de revestimentos cerâmicos. Localizada em uma das unidades federativas da Região Nordeste, a indústria foi escolhida previamente pelo pesquisador, que entrou em contato, informou a pretensão do estudo e recebeu aceitação da empresa para que o trabalho fosse realizado.

Para evitar etapas burocráticas na realização do trabalho, como também devido às probabilidades de exposição que um estudo como este pode proporcionar e os impactos disso à reputação da indústria, foi combinado mantê-la em discrição. Portanto, considerou-se adequado não identificar marca, nome fantasia e nem precisar o estado brasileiro e cidade em que o universo considerado está instalado, para evitar o seu reconhecimento, já que conforme posto na Fundamentação Teórica — Capítulo 2 —, aponta-se que as empresas do segmento de revestimentos cerâmicos estão presentes em menor número na Região Nordeste e ainda menos em cada estado dessa região, que quando observados individualmente, logicamente aumentam as chances da empresa vir a ser reconhecida.

A amostragem usada foi a não-probabilística intencional, para designar como parte, criteriosamente, o setor de produção da indústria estudada, visando generalizar de forma não tendenciosa a sua relação com projetos. De acordo com Araújo *et al.* (2012), na amostra não-probabilística intencional não são utilizados métodos matemáticos para selecionar os sujeitos, que são escolhidos intencionalmente a partir de determinados critérios para que a

amostra compreenda, em sua composição, as características determinadas para o estudo. A amostra extraída foi de apenas um respondente: um colaborador cedido pela indústria estudada, que no momento de realização do estudo, correspondia devidamente ao seu quadro de colaboradores.

O perfil do respondente estabeleceu-se em conformidade com o seguinte critério solicitado pelo pesquisador à indústria estudada: ser um colaborador com cargo de gestão — gestor de produção — ou outro com atuação conjunta com essa equipe de trabalho, com relevante interação com o setor de produção da empresa e com disponibilidade para participar do estudo sobre gestão de projetos. A empresa indicou o referido participante, que compôs a amostra. Para melhor descrever o amostrado, na indústria estudada, ele se apresentava vinculado ao cargo de Analista Industrial.

O critério foi solicitado pelo pesquisador em respeito à convicção de que um colaborador amplamente envolvido com o setor de produção da empresa seria capaz de representar generalizadamente a empresa a partir de sua percepção, com credibilidade e genuidade, frente a uma temática inerente à área de conhecimento da gestão de projetos. O setor de produção é o que apresenta maior volume de problemas, e conseqüentemente, considera imputar mais melhorias nos processos produtivos, tendo que lidar ostensivamente com projetos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Visando responder à pergunta de pesquisa deste estudo, como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário que continha vinte questões fechadas, que foi proposto e elaborado por Kerzner (2006). O questionário que se fez uso, intitulado de Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos (ver Anexo A), ajudou a definir o grau de maturidade em gestão de projetos que a empresa estudada atingiu (KERZNER, 2006). Ressalta-se que, para Bouer e Carvalho (2005), o Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos está relacionado com o nível 2 de maturidade — Processos Comuns — do modelo de maturidade PMMM.

Cada uma das vinte questões do instrumento utilizado referiam-se, em conteúdo, respectivamente às partes de uma das cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto (ver Figura 2, na seção 2.2.1), sendo quatro questões para cada fase, estabelecidas

estrategicamente por Kerzner (2006). Foram elas as fases, e as suas respectivas questões, que se fizeram presentes no questionário:

- a) Embrionário (questões 1, 3, 14 e 17 do questionário);
- b) Executivo (questões 5, 10, 13 e 20 do questionário);
- c) Gerente de Área (questões 7, 9, 12 e 19 do questionário);
- d) Crescimento (questões 4, 6, 8 e 11 do questionário);
- e) Maturidade (questões 2, 15, 16 e 18 do questionário).

Consoante ao que foi idealizado por Kerzner (2006), as questões possuíam sete alternativas possíveis de resposta, em que o respondente precisava marcar uma delas, em cada uma das questões do questionário. As alternativas estabeleciam níveis de concordância e discordância ao conteúdo de cada questão. Além dos referidos níveis, as alternativas se apoiavam em um sistema de pontuação com variação de pontos entre **-3** e **+3**, dependendo da opção marcada pelo respondente. No questionário, as alternativas foram apresentadas padronizadamente para o respondente na seguinte ordem vertical:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

As alternativas foram postas de forma adaptada da que foi sugerida pelo autor que elaborou o questionário, que propôs que as mesmas fossem apresentadas de forma quantitativa e na horizontal, dando destaque ao sistema de pontuação. O pesquisador preferiu adaptar a forma original de exibição sugerida para as alternativas do questionário, de modo a deixar o respondente mais confortável e mais focado em marcar, em sua percepção, a alternativa que fosse mais representativa para a questão, sem que o fizesse pensar no ideal numérico que correspondia cada opção de resposta. De forma estratégica, mas mantendo a mesma lógica da proposta original de Kerzner (2006), destacou-se no estudo o cunho qualitativo das respostas, deixando oculto para o respondente a pontuação estabelecida para cada alternativa.

O período de coleta de dados ocorreu somente no dia 07/10/2022, presencialmente, no local em que a indústria está instalada; no horário das 13h54 às 14h09 do referido dia, demandando cerca de quinze minutos do tempo disponível do respondente. Para a aplicação

única do questionário, foi cedido um ambiente limpo, bem iluminado e climatizado, dentro das dependências da empresa. O questionário foi levado impresso pelo pesquisador, entregue em mãos para o respondente no início da aplicação e recolhido ao final da aplicação.

3.3.1 Sistema de pontuação

Conforme exposto na seção 3.3, qualitativamente, nas alternativas teve-se ‘Concordo totalmente’ e ‘Discordo totalmente’ como extremidades para os níveis de concordância e discordância; e ‘Sem opinião’, como alternativa central. Acerca do sistema de pontuação elaborado e determinado por Kerzner (2006), a alternativa escolhida pelo respondente, ao ser marcada, contabilizava à questão uma pontuação negativa, neutra ou positiva, consequentemente, a pontuação obtida era considerada nos resultados totais da fase do ciclo de vida que a questão estava vinculada. As alternativas possuíam as seguintes pontuações:

- a) Marcar ‘Discordo totalmente’ contabilizava **-3** pontos para a questão/fase;
- b) Marcar ‘Discordo’ contabilizava **-2** pontos para a questão/fase;
- c) Marcar ‘Discordo parcialmente’ contabilizava **-1** ponto para a questão/fase;
- d) Marcar ‘Sem opinião’ contabilizava **0** pontos para a questão/fase;
- e) Marcar ‘Concordo parcialmente’ contabilizava **+1** ponto para a questão/fase;
- f) Marcar ‘Concordo’ contabilizava **+2** pontos para a questão/fase;
- g) Marcar ‘Concordo totalmente’ contabilizava **+3** pontos para a questão/fase.

Conforme Kerzner (2006), em perspectiva ao sistema de pontuação exposto, para análise dos dados considerou-se que, em caso de uma fase apresentar uma pontuação alta, tendo resultado total igual ou superior a **+6**, significava que, em relação à maturidade em gestão de projetos, a fase em questão atingiu o estágio necessário para a empresa chegar à maturidade, ou que estava no caminho para chegar a ela. No entanto, uma pontuação abaixo de **+6** indicava que a posição para chegar à maturidade ainda não tinha sido alcançada pela fase, sendo considerado que apresentou uma pontuação baixa.

Cada fase do ciclo de vida da gestão do projeto possuía vínculo com quatro questões que, individualmente, poderiam obter uma pontuação que variava entre **-3** e **+3**. No total da fase, poderia ser obtida uma pontuação total entre **-12** e **+12**.

Conforme o pensamento de Kerzner (2006), através dos resultados atingidos nas fases obtia-se o indicativo de quais estágios foram completados a favor da maturidade em gestão de projetos. O parecer final a respeito do grau de maturidade da indústria estudada foi

determinado com base no desempenho em todas as fases voltadas ao ciclo de vida da gestão do projeto, as quais foram especificamente apresentadas na seção 3.3 (em alíneas, no § 2º).

De acordo com o sistema de pontuação estabelecido por Kerzner (2006), a representação ideal era que se atingisse um resultado total igual ou superior a 6 pontos — que significa o mesmo que +6, já que o símbolo + é dispensável quando se trata de um número positivo — em todas as cinco fases, de modo a levantar a interpretação de que o grau de maturidade em gestão de projetos foi, ou não, representativamente completado pela empresa.

Como exemplo, para um enquadramento com representação ideal, em que uma empresa qualquer atingiu a pontuação mínima necessária, de seis pontos, em todas as cinco fases, pode-se interpretar que essa empresa tem um grau completo de maturidade em gestão de projetos. Isso porque apresentou, amadurecidamente, ter desenvolvido muitas competências na gestão de projetos, portanto completou todos os cinco estágios de evolução para a maturidade do grau de maturidade avaliado. Por fim, em face do instrumento de coleta de dados utilizado, pode-se ainda considerar que a empresa exemplificada possui maior probabilidade de ser madura em gestão de projetos, tendo sido esse parecer final determinado através das pontuações obtidas por cada uma das questões do questionário, da primeira à última, de cada uma das fases do ciclo de vida da gestão do projeto.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos resultados, conseqüentemente para a contagem dos pontos respeitando o sistema de pontuação estabelecido por Kerzner (2006), utiliza-se a análise quali-quantitativa como formato de tratamento de dados, tratando os dados por meio de tabelas e um gráfico. Especificamente, na tabulação dos dados postos em forma de tabela, cada fase é disposta de forma respectiva à ordem do ciclo de vida da gestão do projeto e apresenta a sua contagem de pontos individual, estando a resposta coletada para cada questão visivelmente marcada em cor amarela.

À vista do exposto, para cumprimento dos objetivos específicos do estudo, na tabulação dos dados foram estabelecidas contagens de pontos individuais para cada fase do questionário, com as suas respectivas questões, de modo a possibilitar que fossem investigadas. Após isso, faz-se uma consolidação total dos resultados de ambas as fases do ciclo de vida da gestão do projeto, para verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa, dando uma determinação final dos estágios que forem completados. Durante o

processo, discutiu-se sobre os pontos críticos dos dados do estudo, que deram embasamento para que, ao final, melhorias fossem propostas.

A partir de ambas as circunstâncias relatadas, possibilitou-se o cumprimento do objetivo geral do estudo, de interpretação de grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste. Tais realizações estão explicitadas no Capítulo 4.

4 ANÁLISE DE DADOS

Em conformidade com o indicado no Capítulo 3 — Metodologia da Pesquisa —, apresenta-se neste capítulo as análises dos dados coletados em um dia, por meio de aplicação de um questionário com vinte questões fechadas, com a amostra de um colaborador envolvido com o setor de produção da indústria de revestimentos cerâmicos que foi estudada.

Seguindo o número de questões objetivas, os resultados foram tabulados em fases — Embrionário, Executivo, Gerente de Área, Crescimento, e por fim, Maturidade —, seguindo a ordem das alíneas apresentadas na seção 3.3. Com análises de acordo com Kerzner (2006), para tratamento dos dados, nas subseções a seguir, os dados são apresentados por meio de tabelas e um gráfico, que foram elaborados pelo pesquisador, conforme acreditou ser necessário.

4.1 INVESTIGAR NA EMPRESA A DISPOSIÇÃO INDIVIDUAL DAS FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

Esta seção apresenta a análise de dados para cumprimento do primeiro objetivo específico do estudo, que considerou investigar na empresa a disposição individual das fases do ciclo de vida da gestão do projeto. Tendo isso em vista, estão postas, individualmente, as considerações para cada uma das fases do ciclo de vida da gestão do projeto, conforme Kerzner (2006) estabeleceu.

4.1.1 Fase Embrionário

Em análise de dados de acordo com Kerzner (2006), a partir das opiniões atribuídas pelo respondente, constatou-se uma pontuação alta na fase Embrionário, considerando a totalidade de pontos obtidos no grupo de questões que tratam correspondentemente essa vertente, que atingiu um resultado superior a seis pontos. Isso é explicitado na Tabela 1.

Tabela 1 — Disposição individual da fase Embrionário

EMBRIONÁRIO								
Q U E S T Õ E S	PONTOS							DESCRIÇÃO
	1.	-3	-2	-1	0	+1	+2	
3.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo totalmente
14.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo
17.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Sem opinião
TOTAL	8							Pontuação alta

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Representativamente, aos primeiros questionamentos, o respondente concordou totalmente de que a indústria estudada, bem como todos os seus níveis da gerência, reconhece que a gestão de projetos é uma necessidade; e que está amplamente ciente das vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. A princípio, isso aparenta que a empresa sabe a respeito dos muitos benefícios da gestão de projetos, tais como de produtividade, eficiência e eficácia, que Kerzner (2006) afirma serem proporcionados por essa metodologia, e que estão sendo comprovados na prática por várias empresas. É pertinente considerar que saber a respeito dos benefícios da gestão de projetos, possivelmente, possui relação com a empresa ser percebida como uma instituição que reconhece que a gestão de projetos é uma necessidade.

No questionamento posterior, o respondente concordou que os executivos da empresa conseguiram reconhecer ou identificar que, em meio às várias divisões que se fazem presentes no empreendimento, há aplicações da gestão de projetos. Isso mostra que os executivos da empresa entendem que a gestão de projetos tem por definição o envolvimento com “[...] o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas [...]” (KERZNER, 2006, p. 15).

Opondo-se às demais questões que também tratam de fins embrionários, à última questão da fase, o respondente explicitou uma opinião neutra e imparcial acerca do reconhecimento formal por parte dos executivos da empresa do que precisa ser realizado para o alcance do que se tem como maturidade na gestão de projetos. Tal opinião transmitida,

frente a um conteúdo que aborda sobre maturidade em gestão de projetos, demonstra uma falta de clareza do respondente ao ter os executivos da empresa em consideração. Isso sugere que pelos executivos não foi oportunizada uma explanação frente a essa temática, para que contribuíssem para uma percepção parcial do respondente, que é, para Kerzner (2006), um assunto que precisa ser tratado inicialmente, pois precede a excelência, de uma empresa, na gestão de projetos.

Considerando os dados apresentados, constatou-se que no tocante à fase Embrionária, a indústria estudada apresentou uma pontuação alta. Conforme Kerzner (2006), isso significa que em relação à maturidade em gestão de projetos, a fase em questão atingiu a posição necessária para a empresa chegar à maturidade, pois frente aos quatro aspectos estabelecidos pelo supracitado autor para essa parte do ciclo de vida da gestão do projeto (ver Figura 2), que foram ressaltados na fundamentação teórica, que são: reconhecer a necessidade, reconhecer os benefícios, reconhecer a aplicabilidade e reconhecer o que precisa ser feito, no geral foram percebidos satisfatoriamente, garantindo que fosse conferido à fase que trata de fins embrionários um resultado positivo.

O resultado positivo obtido aproxima a empresa estudada de se beneficiar integralmente das características que acometem as empresas maduras em gestão de projetos, que segundo Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011), são as seguintes: conforme com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído; define, documenta e melhora de forma contínua; possui, visivelmente, apoio da alta administração e outras gerências; bem controlado (fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle); são utilizadas medições do produto e do processo; e uso disciplinado da tecnologia.

4.1.2 Fase Executivo

No tocante à fase Executivo, em análise de acordo com Kerzner (2006), observou-se que a indústria estudada atingiu uma pontuação alta, assim como na fase anterior, da seção 4.1.1. Conforme o que está disposto na Tabela 2, nesta fase, que possui questões com conteúdos relacionados aos gerentes executivos da empresa, satisfatoriamente atingiu-se uma pontuação exatamente igual a seis pontos.

Tabela 2 — Disposição individual da fase Executivo

EXECUTIVO								
Q U E S T I O N Á R I O S	PONTOS							DESCRIÇÃO
	5.	-3	-2	-1	0	+1	+2	
10.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo parcialmente
13.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo
20.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo
TOTAL	6							Pontuação alta

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nos dois primeiros questionamentos vinculados à fase Executivo, o respondente concordou parcialmente tanto que os executivos de sua empresa dão apoio à gestão de projetos, através da promoção de atividades como palestras, correspondência e com suas presenças ocasionais em reuniões e relatórios da equipe de projetos; quanto que esses mesmos executivos possuem bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos. Assim sendo, mostra-se que há uma certa deficiência, por parte dos gerentes executivos da empresa, quanto ao apoio que é dado à gestão de projetos e ao conhecimento que possuem nessa temática, mas ao menos fornecem algum apoio visível, o que Kerzner (2006) aponta como fundamental.

De forma mais positiva, no questionamento seguinte, o respondente concordou que os executivos da empresa possuem compreensão acerca do que se conceitua como responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos. Isso significa que, em certos momentos, os gerentes executivos acabam se responsabilizando com o cumprimento das atividades de algum projeto da empresa, então assumem o papel central de responsabilidade do sequenciamento de eventos do projeto, que é baseado em início, meio e fim (VARGAS, 2018). No entanto, pelo conteúdo da questão, não necessariamente significa dizer que os executivos, ao assumirem responsabilidade por um projeto, fazem a gestão dos projetos a partir da utilização de instrumentos como ferramentas, técnicas e processos específicos para chegar com maior segurança aos resultados esperados, que é o que sugere a gestão de projetos, como metodologia (CARVALHO, 2012).

Por fim, o respondente concordou que os gerentes executivos demonstram disposição para mudar a forma tradicional que possuem de conduzir o negócio, para o atingimento da maturidade em gestão de projetos. Isso demonstra que a empresa está menos propensa a resistir a mudanças. Perante o exposto, pode-se considerar que a empresa está disposta a administrar o fluxo de trabalho dos seus projetos de forma horizontal, o qual é enfatizado por Kerzner (2006) porque acarreta maior probabilidade de sucesso em produtividade, eficiência e eficácia.

Considerando os dados apresentados para a fase Executivo, que proporcionaram o atingimento de uma pontuação alta, constatou-se que, em relação à maturidade em gestão de projetos, foi atingida a posição necessária para a empresa chegar à maturidade (KERZNER, 2006). As respectivas alternativas marcadas pelo respondente, em cada questão, contribuíram para o atingimento de um resultado positivo, na fase. O resultado positivo atingido faz aproximar a indústria estudada das características que acometem as empresas maduras em gestão de projetos, levantadas por Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011) e que foram apresentadas na seção 4.1.1.

4.1.3 Fase Gerente de Área

O grupo de questões que compõem a fase Gerente de Área, que é a terceira fase do ciclo de vida da gestão do projeto, abrange conteúdos tocantes aos gerentes de área de nível médio e inicial da empresa. Em análise de acordo com Kerzner (2006), pela primeira vez, em uma fase, constatou-se que a indústria estudada não atingiu uma posição alta, mas sim atingiu uma pontuação baixa (total de dois pontos negativos, vide Tabela 3), que indica que nos aspectos dessa fase a posição para chegar à maturidade ainda não foi alcançada pela empresa.

Tabela 3 — Disposição individual da fase Gerente de Área

GERENTE DE ÁREA								
Q U E S T I O N Á R I O S	PONTOS							DESCRIÇÃO
	7.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
9.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo
12.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Discordo
19.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Discordo
TOTAL	-2							Pontuação baixa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Investigando a fase Gerente de Área, ao primeiro questionamento, o respondente apresentou estar sem opinião no que concerne ao inteiro e ostensivo apoio dado ao processo de gestão de projetos, por parte dos gerentes de área de nível médio e inicial. Esse posicionamento demonstra uma falta de clareza do respondente ao ter os gerentes de área da empresa como pauta.

No questionamento seguinte, o respondente concordou que os responsáveis pela gerência de área estão comprometidos com a gestão de projetos, além de intentarem o cumprimento dos prazos estabelecidos para conclusão dos objetivos. Isso mostra que, por parte dos gerentes de área, há uma aceitabilidade para que os objetivos sejam cumpridos dentro do prazo, de modo a evitar maiores distorções nos cronogramas planejados; esta mentalidade colabora para que incertezas sejam contornadas e que haja uma diminuição de exposição a riscos, porque contribui para que os resultados dos projetos sejam alcançados com maior segurança, pois quando um prazo deixa de ser cumprido no momento estabelecido, atrasa o andamento do projeto, que pode demandar gastos maiores do que o previsto (CARVALHO, 2012).

O respondente discordou da afirmação de que os gerentes de áreas de nível médio e inicial da empresa tiveram treinamento e instrução em gestão de projetos. Corroborando com isso, na questão posterior também foi discordado de que os encarregados de área possuem disposição de liberarem seus funcionários para treinamento em gestão de projetos. A partir disso, pode-se destacar como pontos críticos tanto a falta de treinamento e instrução para os

colaboradores que fazem gerência de nível médio e inicial, como a indisposição de liberação de funcionários subordinados para serem treinados em gestão de projetos.

Ambas as circunstâncias de discordância constituem uma postura negativa em prol da eficiência da indústria estudada. A falta de treinamento e instrução dos gerentes de área na gestão de projetos torna-se uma condição incompatível com o conceito estabelecido por Carvalho (2012), de considerar a utilização de ferramentas, técnicas e processos específicos nos projetos da empresa, tendo em vista que não será propiciado o conhecimento necessário que favorecem os ideais da gestão de projetos como metodologia, e nem de atuação adequada de seus funcionários. A condição incompatível levantada dispersa-se para os funcionários que estão hierarquicamente abaixo dos gerentes de área, tendo em vista que esses não estão dispostos a liberarem para que os funcionários, de nível inferior, sejam treinados em gestão de projetos. Diante disso, se dá abertura para que sejam formados obstáculos em prol da gestão de projetos na empresa, que conseqüentemente, podem dificultar que seus objetivos sejam atingidos com êxito e que o benefício máximo dos participantes de um projeto seja usufruído (KERZNER, 2006).

Em face dos dados e resultados explanados para a fase Gerente de Área, proporcionados pela percepção do respondente, a indústria estudada apresentou uma pontuação baixa, em análise de acordo com Kerzner (2006). Consoante ao referido autor, não tendo sido alcançada a pontuação mínima necessária para a maturidade nesta fase, a empresa apresenta um resultado negativo no tocante ao apoio dos gerentes de área.

Do resultado negativo atingido na fase Gerente de Área, entende-se que a empresa está propensa a ser impactada pelas características que acometem as empresas imaturas em gestão de projetos, que são: processo improvisado por operários e gerentes; deveras dependente dos operários atuais; baixa visão do progresso e da qualidade; a funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos; arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia; custo de manutenção exorbitante; e qualidade de difícil previsão (PAULK *et al.*, 1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011). Em síntese, são características que prejudicam a eficiência e a eficácia da empresa em gestão de projetos.

Para chegar à maturidade em gestão de projetos, é preciso que a empresa considere a inserção de estratégias internas que possibilitem o desenvolvimento de competências de aceitação dos gerentes de área, em gestão de projetos; isso pode ser feito através de políticas de capacitação e desenvolvimento funcional em gestão de projetos, visando redução de falhas estratégicas e operacionais, redução de custos, dentre outros (KERZNER, 2006; CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

4.1.4 Fase Crescimento

Em análise de dados de acordo com Kerzner (2006), através das respostas marcadas pelo respondente, constatou-se uma pontuação baixa na fase Crescimento do ciclo de vida da gestão do projeto. Isso é exposto na Tabela 4, que mostra as respostas que foram obtidas e que configuraram à empresa o atingimento de uma pontuação total de dois pontos negativos.

Tabela 4 — Disposição individual da fase Crescimento

CRESCIMENTO								
Q U E S T I O N Á R I O	PONTOS							DESCRIÇÃO
	4.	-3	-2	-1	0	+1	+2	
6.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo parcialmente
8.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Discordo totalmente
11.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo totalmente
TOTAL	-2							Pontuação baixa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao primeiro questionamento vinculado à fase, o respondente discordou totalmente que a indústria em que trabalha possui uma metodologia de gestão de projetos que seja fácil de se identificar e que empregue as fases do ciclo de vida. A tal opinião dada evidencia um ponto crítico encontrado, pois demonstrou que, certamente, a empresa estudada não desenvolve sistemas e processos que são por natureza repetitivos, e que aumentam a probabilidade de sucesso em projetos (KERZNER, 2006).

No questionamento seguinte, o respondente concordou parcialmente que a empresa possui compromisso com o planejamento prévio, aspirando a qualidade, e a tentarem sempre fazer o melhor em matéria de planejamento. Isso indica que, na percepção do respondente, a empresa não aparenta ser totalmente rígida em seus planejamentos. Assim sendo, pode-se entender que, por falta de um planejamento extensivo, a indústria estudada dá aberturas para que situações indesejadas e inesperadas ocorram durante a execução de seus projetos (KERZNER, 2006). Portanto, na empresa, os colaboradores não se empenham em fazer o

melhor possível para contornar incertezas e limitar riscos, o que acaba sendo desgastante tanto para as pessoas envolvidas que estão dedicando esforços para cumprir com os objetivos, quanto para os recursos da empresa, sobretudo financeiros, que serão acionados de forma não planejada (CARVALHO, 2012).

Na questão posterior, o respondente marcou mais um discordo totalmente para a fase Crescimento, dessa vez indicando que a empresa não faz o possível para minimizar os desvios de escopo em seus projetos. Isso aparenta que, frequentemente, a indústria estudada faz alterações nos caminhos a serem percorridos pelos projetos quando eles já estão sendo executados, mudando o que havia sido planejado inicialmente; é um ponto crítico que, possivelmente, é ocasionado porque os responsáveis pelo escopo não se certificam de terem incluído todos os pacotes de trabalho necessários ou, ainda, não visualizam previamente as falhas possíveis que podem surgir durante a execução do projeto, provocando retrabalho. Dessarte, caracteriza-se um certo descaso da empresa para uma gestão de projetos bem sucedida, que segundo Kerzner (2006) exige que se tenha planejamento e coordenação extensiva.

Para a última questão da fase Crescimento, o respondente assentiu plenamente que a empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos. Isso significa que, positivamente, a indústria estudada procurou por sistemas, de controle de projetos ou que suprem essa necessidade, que são ofertados no mercado, e dentre os que encontrou, escolheu um, ou mais, que considerou interessante para aplicar e apoiar as suas atividades em projetos. É uma ação prestigiosa que mostra que a empresa dá importância à utilização típica de soluções tecnológicas tais como os softwares.

Na fase Crescimento, a instituição apresentou pontos críticos que ascenderam a totalização de uma pontuação baixa em relação à maturidade em gestão de projetos, que indica que a posição necessária, de igual ou maior a seis pontos, não foi alcançada nessa fase (KERZNER, 2006). Sendo assim, a empresa apresentou um resultado negativo frente aos aspectos de maturidade em gestão de projetos na fase Crescimento, o que a coloca ainda mais provável de ser acometida pelas características que se fazem presentes em empresas imaturas em gestão de projetos, de acordo com Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011), que foram expostas na seção 4.1.3, a qual também contemplou uma fase que apresentou pontuação baixa.

4.1.5 Fase Maturidade

Maturidade é a quinta, e última, fase do ciclo de vida da gestão do projeto. Para a fase Maturidade, em análise conforme Kerzner (2006), constatou-se uma pontuação baixa, mais uma vez, para a empresa estudada. Isso é mostrado na Tabela 5. Obteve-se o total de três pontos negativos, sendo essa a menor pontuação dentre todas as cinco fases.

Tabela 5 — Disposição individual da fase Maturidade

MATURIDADE								
Q U E S T Õ E S	PONTOS							DESCRIÇÃO
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
2.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo parcialmente
15.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Concordo
16.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Discordo totalmente
18.	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Discordo totalmente
TOTAL	-3							Pontuação baixa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O respondente concordou parcialmente que a sua empresa tem um sistema que requer encargos financeiros, códigos de conta contábil, e informa variações em relação aos objetivos planejados para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. A resposta dada ergue que a indústria estudada até conta com um sistema, mas que não engloba todos os elementos que foram trazidos pelo conteúdo da questão, que menciona encargos financeiros, códigos de conta contábil e informe de variações. Isso aparenta que o sistema de controle da empresa não passou pela reformulação que Kerzner (2006) aponta como necessária, mas que, para ser feita, prescreve o envolvimento de diversas dificuldades.

O respondente concordou que a sua empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação. Isso sugere que, na percepção do respondente, a indústria estudada foi capaz de estabelecer uma conexão favorável entre controle de custo e cronograma.

Na questão posterior, o respondente atribuiu o primeiro discordo totalmente à fase Maturidade. Dessa vez, ele afirmou que a empresa não desenvolveu um currículo de gestão de projetos para o aperfeiçoamento das qualificações dos funcionários em gestão de projetos. Isso mostra que a empresa não visa ampliar e dar continuidade ao conhecimento dos colaboradores em gestão de projetos; é um fato que sustenta, mais uma vez, que treinamento e capacitação em gestão de projetos é um grande ponto fraco da empresa, bem como crítico, pois por não promover conhecimentos na temática, reforça o que foi mostrado a respeito disso na fase Gerente de Área, em 4.1.3, § 5º, tornando-se válida e aplicável a mesma análise que foi atribuída anteriormente.

Em sequência, acerca de outro conteúdo, o respondente também discordou totalmente de uma parte tocante à fase Maturidade. Através da alternativa de resposta que foi marcada, o respondente afirmou que a empresa não considera e nem trata a gestão de projetos como profissão, mas sim apenas como tarefa em tempo parcial. Isso indica que, na percepção do respondente, internamente a empresa não contempla a gestão de projetos de uma forma profissional e que é uma temática vista como uma tarefa de tempo parcial por eles. Essa é uma visão contrária em face da maturidade em gestão de projetos, e incorpora à empresa mais um ponto crítico desfavorável a essa temática, pois embora os projetos sejam distintos das operações e atividades diárias da empresa, eles envolvem-se com as funções que administradores precisam utilizar profissionalmente, como planejamento e coordenação, que impactam as organizações como um todo (KERZNER, 2006; PAES; VILGA, 2016). Portanto, consoante ao pensamento de Kerzner (2006), acerca da fase Maturidade, não é interessante que na empresa a gestão de projetos seja vista como algo isolado, já que, diante da temática, o referido autor incentiva o desenvolvimento de um sistema que integre controle de custo e programação.

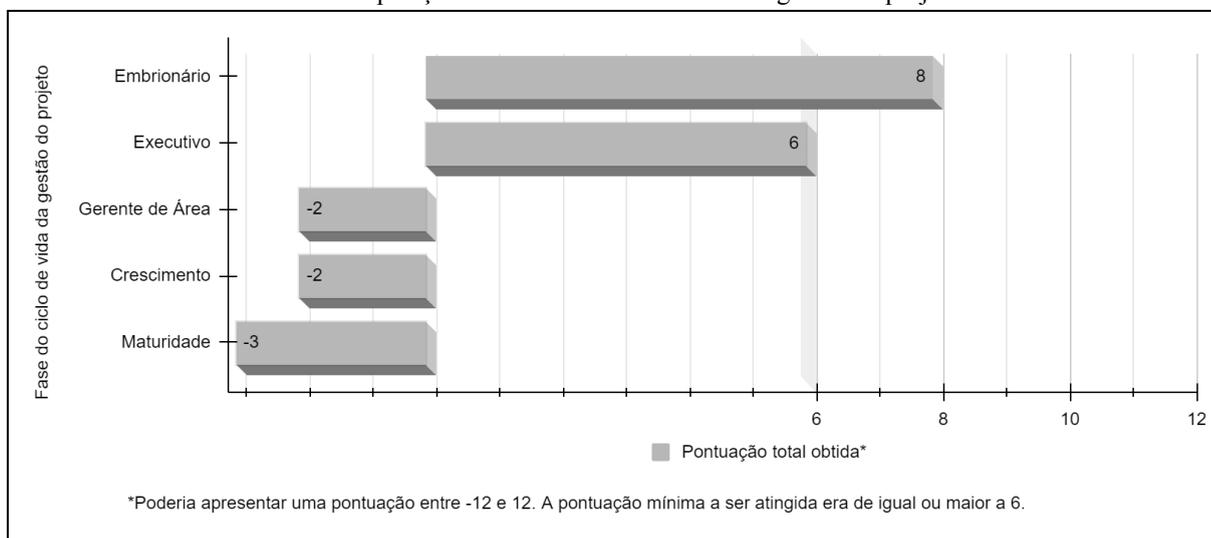
Conforme os pontos das alternativas marcadas para as questões da fase Maturidade, as respostas obtidas totalizaram uma pontuação baixa, ocasionando um resultado negativo. Diante disso, nos aspectos da fase Maturidade, a empresa está propensa a ser representada pelas características que acometem empresas imaturas em gestão de projetos, elencadas por Paulk *et al.* (1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011), que foram expostas na seção 4.1.3.

4.2 GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS DA EMPRESA

Nesta seção é apresentada a análise de dados para cumprimento do segundo objetivo específico do estudo, que teve como atribuição verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da indústria de revestimentos cerâmicos que foi estudada. Para efeito disso, é importante que se tenha compreensão de que cada empresa atravessa seus próprios processos progressivos para chegar à maturidade, e o padrão típico é que as empresas demorem até cinco anos para alcançá-la, portanto demoram assentar as bases para ter excelência em projetos (KERZNER, 2006).

De modo a verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa tida sob estudo, para uma melhor visualização dos dados, tornou-se necessário haver uma consolidação de todas as pontuações obtidas individualmente para a empresa em cada fase do ciclo de vida da gestão do projeto, guiado a partir da trajetória traçada na seção 4.1. Em face da passagem individual por todas as fases, desde a primeira até a última, o Gráfico 3 foi criado.

Gráfico 3 — Consolidado da disposição das fases do ciclo de vida da gestão do projeto na indústria estudada



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme definido por Kerzner (2006) no sistema de pontuação que foi elaborado para o instrumento de coleta de dados, podendo ser contabilizadas pontuações totais entre doze pontos negativos e doze pontos positivos em cada uma das fases do ciclo de vida da gestão do projeto, na empresa estudada não houve atingimento dessas extremidades em nenhuma das cinco fases. As fases do ciclo de vida da gestão do projeto que apresentaram pontuação alta, ou seja, de igual ou superior a seis pontos, foram as duas primeiras: Embrionário e Executivo.

As demais fases apresentaram pontuações baixas, ou seja, abaixo de seis pontos, que era a pontuação mínima a ser atingida para que a empresa, ao final, conseguisse uma representação ideal de evolução para maturidade em gestão de projetos.

Notadamente, os resultados obtidos indicam que, em prol de evolução para a maturidade, a indústria estudada completou os dois primeiros estágios, e está atravessando os seus processos progressivos para chegar à maturidade no terceiro estágio e nos posteriores (KERZNER, 2006). Portanto, pode-se finalmente definir que o grau de maturidade em gestão de projetos da indústria estudada é incompleto, isso em relação ao distinto grau de maturidade que o instrumento utilizado avalia e simboliza, pois os resultados obtidos foram aquém do esperado para evolução para a maturidade em gestão de projetos da empresa, já que constatou-se que, dentre os cinco, apenas dois estágios de maturidade foram completados (KERZNER, 2006).

Através da percepção do respondente, a empresa aparentou não possuir uma representação considerada como ideal para que, através das práticas que possui em projetos, torne propício a probabilidade de ganhos significativos em eficácia, eficiência e outros dos muitos benefícios da gestão de projetos, os quais têm sido comprovados na prática por várias empresas (KERZNER, 2006).

De acordo com o sistema de pontuação estabelecido por Kerzner (2006), o ideal era que fosse atingida pontuação alta em todas as cinco fases, o que não foi o caso da indústria estudada. Dessa forma, as práticas da empresa estudada, certamente, necessitam ser melhoradas, pois na conjuntura atual elas estão expostas às características que acometem as empresas imaturas em gestão de projetos, em que se correspondem: processo improvisado por operários e gerentes; deveras dependente dos operários atuais; baixa visão do progresso e da qualidade; a funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos; arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia; custo de manutenção exorbitante; e qualidade de difícil previsão (PAULK *et al.*, 1995 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

4.3 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS AOS PONTOS CRÍTICOS DE PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS

Esta seção visa o cumprimento do terceiro objetivo específico, que tem como atribuição propor melhorias aos pontos críticos de práticas em gestão de projetos percebidos

na indústria estudada ao decorrer da seção 4.1. A princípio, vale ressaltar que na realidade de cada empresa há o envolvimento de muitas variáveis que exercem influências tanto internas quanto externas, e igualmente requerem atenção. As variáveis ameaçam a sobrevivência das organizações, portanto torna-se preciso que as empresas anseiem ter algum controle situacional. Para melhor lidar com variáveis, é comum que, para sobressair, as empresas elaborem planejamentos estratégicos, estabelecendo metas e objetivos para determinados fatores prioritários.

As empresas podem, naturalmente, conduzir os seus projetos de forma meramente eficaz, desconhecendo as práticas mais indicadas e mais eficientes. No entanto, a implementação formal da gestão de projetos, mesmo com as suas dificuldades naturais e exigência de ostensividade, traz benefícios notórios às organizações e aos seus processos (KERZNER, 2006).

É extremamente interessante que a gestão de projetos seja também uma prioridade das empresas em seus planejamentos estratégicos. É essa priorização, de incluir a gestão de projetos, que os modelos de maturidade em gestão de projetos, ao serem adotados pelas empresas, também visam despertar e servir como auxiliares para indicar caminhos para a melhoria, porque a relação da empresa com os seus projetos é uma das variáveis que ameaça a sobrevivência das organizações (KERZNER, 2006; JUCÁ JUNIOR; CONFORTO; AMARAL, 2010).

No geral, foi mostrado na seção 4.1 que, positivamente, a indústria de revestimentos cerâmicos estudada amadureceu em aspectos mais básicos, como os que se fazem presentes na fase Embrionária, de reconhecer a necessidade da gestão de projetos e os benefícios, e de perceber que nas dependências da empresa há aplicação da gestão de projetos; também amadureceu satisfatoriamente no apoio dado pelos gerentes executivos da empresa à gestão de projetos; e ainda, já considerou alguns softwares para serem usados nos projetos que a empresa põe em prática, que é um aspecto presente na fase Crescimento, em que a empresa ainda não apresentou maturidade (KERZNER, 2006). A utilização de softwares é bem comum hoje em dia, nas mais diferentes áreas de conhecimento, pois eles são multifacetados e facilitam abundantemente com muitos processos. Kerzner (2006) alerta que partes da fase Crescimento podem iniciar durante as fases anteriores, então esse feito foi percebido através dos dados coletados, já que a empresa considera a utilização de softwares, em projetos.

Diante dos resultados negativos obtidos na seção 4.1, que começaram aparecer a partir da terceira fase — Gerente de Área —, mostrou-se que a indústria estudada precisa desenvolver competências em muitos pontos para aprimorar as suas práticas em gestão de

projetos que, no geral, necessitam ser alteradas (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011). Ao decorrer da disposição individual das cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto, através do respondente, foram constatados os seguintes pontos como críticos na indústria estudada:

- a) os gerentes de área não tiveram treinamento e instrução em gestão de projetos, e não possuem disposição para liberar os seus funcionários, de nível inferior, para treinamentos em gestão de projetos;
- b) não possui uma metodologia de gestão de projetos que seja fácil de identificar e que empregue as fases do ciclo de vida;
- c) não faz o possível para minimizar os desvios de escopo nos projetos;
- d) não desenvolveu um currículo de gestão de projetos para o aperfeiçoamento das qualificações dos funcionários em gestão de projetos;
- e) não considera e nem trata a gestão de projetos como profissão, mas sim apenas como tarefa em tempo parcial.

Como proposta de melhoria chave para todos os pontos críticos identificados, indica-se que a empresa **invista continuamente no treinamento e instrução dos seus colaboradores, em gestão de projetos**. O conhecimento teórico embasa as atividades práticas, portanto são a sustentação para que as melhorias aconteçam. No nível 5 de maturidade do modelo PMMM, foi posto por Kerzner (2006) que a maturidade está ligada à melhoria contínua, que alude uma perspectiva da qualidade, conseqüentemente, é apropriado considerar a melhoria contínua de antemão, para que intrinsecamente torne-se parte da cultura organizacional da empresa.

Outra proposta de melhoria é de que a empresa estudada **realize a inclusão da gestão de projetos no planejamento estratégico da empresa**, caso ainda não esteja. Com a gestão de projetos sendo considerada no planejamento estratégico é possível viabilizar que os gestores superiores, com mais frequência, cogitem executar ações que favoreçam a temática da gestão de projetos na indústria de revestimentos cerâmicos. Dentre exemplos de ações e outras melhorias que podem ser consideradas pela empresa para um alto de desempenho em projetos, sugere-se que:

- a) a empresa **idealize uma semana interna voltada à gestão de projetos**, dentro de um determinado mês do ano, englobando atividades, reconhecimentos e premiações;
- b) **estabeleça um curto momento semanal para que os colaboradores troquem ideias sobre gestão de projetos** — no estilo de como funciona o Diálogo Diário de Segurança (DDS), que conscientiza sobre normas regulamentadoras e redução de

riscos de acidentes no trabalho —, de modo a atribuir importância aos questionamentos acerca da necessidade da gestão de projetos e dos seus benefícios, razões quais Kerzner (2016) aponta estarem associadas à velocidade do atingimento de um estágio de maturidade em gestão de projetos;

- c) **pagar gratificação para os membros de um projeto, quando esse não precisar ter desvio no escopo**, que é uma forma de reconhecimento para estimular que os colaboradores evitem esquecer algum pacote de trabalho no escopo dos projetos e priorizem a eficiência organizacional da empresa;
- d) **ênfatize, internamente, indicadores-chave de desempenho (KPIs) em projetos**, tais como o indicador de valor agregado, mencionado por Kerzner (2006). Isso pode ser feito durante reuniões sobre os resultados da empresa, entre gerentes seniores, gerentes executivos e gerentes de área, em que juntos podem pensar em estratégias para gestão de projetos e seus indicadores; e por meio de monitoramento em tempo real, em que uma televisão pode ser colocada para exibir o andamento de um certo projeto, no local em que ele estiver sendo realizado;
- e) a empresa **monte um cronograma de capacitação, com cursos estratégicos em gestão de projetos**, para que, generalizadamente, os colaboradores da empresa consigam reconhecer o que é um projeto, uma noção que Kerzner (2006) aponta como preliminar. Os cursos estratégicos em gestão de projetos podem ser considerados para os colaboradores de todos os níveis da empresa, sendo necessário, rigorosamente, o planejamento de conteúdos adequados e cronogramas, bem como de horários para que os cursos sejam realizados. Dessa forma, os gerentes de área conseguirão dar melhor apoio à gestão de projetos, e também fazer a liberação dos seus funcionários para a capacitação, uma realidade que na conjuntura atual da empresa não há disposição organizacional para que isso possa acontecer.

Para melhores práticas em projetos, os gestores de nível superior da empresa estudada devem tomar decisões que aperfeiçoem a mobilização e engajamento na implementação de gestão de projetos na indústria de revestimentos cerâmicos. No entanto, primeiro eles necessitam aprimorar a conscientização estratégica em gestão de projetos que possuem e precisam maior se sensibilizar com a temática, atribuindo importância ao desenvolvimento funcional e elevação de performance, que pode resultar em maiores índices de produtividade e qualidade, e menores custos e perdas. A consciência estratégica pode ser conseguida através da participação dos gestores da empresa em eventos como workshops sobre a temática da gestão de projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da evidência de que o segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos se encontra em expansão pela Região Nordeste do Brasil, tornando-se, portanto, relevante estudar sobre a maturidade em gestão de projetos em relação a esse segmento.

Diante disso, o estudo realizado teve como objetivo geral interpretar o grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste. Infere-se que o mesmo foi atendido porque, efetivamente, o trabalho conseguiu descobrir que a indústria de revestimentos cerâmicos estudada apresentou resultados aquém do esperado de evolução para a maturidade em gestão de projetos. Portanto, pôde-se interpretar que a indústria estudada, que é formada por pessoas, gerenciou o seu processo de desenvolvimento de competências em gestão de projetos de uma forma insuficiente, que não tornou possível qualificá-la como uma empresa que possui maturidade em gestão de projetos, assim sendo, teve-se que o seu grau de maturidade em gestão de projetos ainda é, em tese, incompleto.

O objetivo específico inicial consistiu em investigar na empresa a disposição individual das fases do ciclo de vida do projeto. Constata-se que o objetivo específico inicial foi atendido porque, através das opiniões marcadas pelo respondente, foi possível conquistar que a indústria estudada apresenta pontuações altas, de maior ou igual a seis pontos, nas fases Embrionário e Executivo; e pontuações baixas, de abaixo de seis pontos, nas fases Gerente de Área, Crescimento, e Maturidade. Isso mostra que, investigando a disposição individual das fases do ciclo de vida da gestão do projeto na indústria estudada, foram identificadas estas pontuações para elas.

O segundo objetivo específico tinha como atribuição verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa. Esse objetivo específico foi cumprido porque verificou-se que, para evolução para a maturidade em gestão de projetos, os resultados indicaram que a indústria estudada completou os dois primeiros estágios do grau de maturidade em gestão de projetos, e que ainda está atravessando os seus processos progressivos para completar o terceiro estágio e os posteriores. Assim sendo, definiu-se, então, que o grau de maturidade em gestão de projetos da indústria estudada é incompleto, pois teve-se que os estágios do grau de maturidade avaliado ainda não foram todos completados pela empresa.

O terceiro objetivo específico consistiu em propor melhorias aos pontos críticos de práticas em gestão de projetos. O terceiro objetivo específico foi atendido porque, tendo em vista os pontos críticos identificados ao decorrer das análises de dados, foram propostas

melhorias para que a indústria estudada, se possível for e se for do seu interesse, considere a viabilidade de aplicá-las internamente para que com isso venha a aprimorar as suas práticas voltadas à gestão de projetos, visando chegar à maturidade, para que conseqüentemente tenha a seu favor uma maior probabilidade de sucesso em projetos, de alcance dos benefícios da gestão de projetos e de oportunizar vantagem competitiva.

Em face do exposto, tendo em vista que este estudo buscou apresentar solução para a seguinte problemática: **Qual é o grau de maturidade em gestão de projetos de uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Nordeste?**, avalia-se que a resposta para a problemática do foi atendida, pois teve-se que o grau de maturidade da indústria de revestimentos cerâmicos que foi estudada ainda é, em tese, incompleto.

Para a realização deste trabalho, a metodologia da pesquisa teve pesquisa aplicada como classificação quanto à natureza; considerou a abordagem quali-quantitativa como forma de abordagem; teve pesquisa exploratória e pesquisa descritiva como especificações quanto aos seus objetivos; abrangeu estudo de campo e estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos; e o método utilizado foi o indutivo. O trabalho foi feito considerando, como universo, uma única indústria do segmento de revestimentos cerâmicos, instalada na Região Nordeste, e com uma amostra de um colaborador vinculado ao setor de produção da indústria estudada, que foi extraído através de amostragem não-probabilística intencional. Fez-se uso, como instrumento de coleta de dados, de um questionário contendo vinte questões fechadas, que continha alternativas qualitativas baseada em níveis de discordância e concordância, que estavam vinculadas a um sistema de pontuação, que é de caráter quantitativo. Portanto, utilizou-se análise quali-quantitativa para tratamento dos dados, por meio do uso de tabelas e um gráfico.

Dentre as limitações do estudo e dificuldades para sua realização, o fator tempo se enquadrou tanto como um dos limitadores quanto um dos dificultadores mais significativos para a inserção de maiores aprofundamentos no estudo, tendo em vista a dedicação não exclusiva do pesquisador à pesquisa, e a pressão por prazos para cumprimento do calendário acadêmico. Outra limitação do estudo foi a utilização de um questionário reduzido como instrumento, que embora capaz de apresentar um indicativo válido para a proposição de melhorias para a maturidade em gestão de projetos, há modelos de maturidade mais completos disponíveis, mas que poderiam não receber aceitabilidade por parte da empresa e do respondente, devido serem maiores e mais exaustivos. Outra limitação do estudo foi, também, o combinado de manter em discrição alguns aspectos identificatórios da indústria que foi estudada, isso para evitar que ela seja singularmente reconhecida, o que pode não

satisfazer a curiosidade de administradores e afins que se interessarem pela leitura do conteúdo produzido pelo estudo.

Como recomendação para outros estudos, recomenda-se a aplicação do instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho, ou utilização de modelos de maturidade em gestão de projetos, em uma indústria de revestimentos cerâmicos da Região Sudeste ou Sul, visto que são veteranas no segmento de revestimentos cerâmicos, sendo interessante que um terceiro estudo possa estabelecer uma comparação, em relação à maturidade em gestão de projetos, entre indústrias de revestimentos cerâmicos de diferentes regiões brasileiras. Como outra recomendação, sugere-se explorar o segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos frente a outras temáticas, relacionadas à gestão de projetos ou não, visto que ao decorrer do desenvolvimento deste trabalho foi apresentado que o setor cerâmico brasileiro no geral apresenta uma certa deficiência de dados, portanto pode ser melhor explorado por pesquisadores e acadêmicos, em pesquisas.

Em considerações finais, a solução apresentada para a problemática do estudo, que causa a impressão de um diagnóstico organizacional, não é uma sentença e não é motivo de frustração para a indústria estudada. Foram propostas melhorias que podem ajudar a empresa a evoluir para a maturidade em gestão de projetos. Realmente, um grau incompleto de maturidade em gestão de projetos não é uma sentença, e para que esse grau de maturidade em gestão de projetos se converta para completo é preciso que conhecimentos sejam adquiridos pelos colaboradores que compõem e que fazem a organização; é indispensável que competências sejam desenvolvidas e ampliadas, para um maior apoio à gestão de projetos por parte dos gerentes executivos e gerentes de área; e que, obviamente, práticas sejam melhor praticadas.

Certamente, a indústria estudada se sai bem em outras temáticas, dada a alta relevância social e alta taxa de empregabilidade que o setor cerâmico brasileiro e todo o segmento brasileiro de revestimentos cerâmicos possui, conforme foi mostrado ao decorrer do desenvolvimento deste trabalho. Executando melhores práticas em gestão de projetos, a gestão de projetos também pode ser uma dessas temáticas com maior probabilidade de sucesso para a empresa, e conseqüentemente, de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ABCERAM. **Cerâmica no Brasil**: considerações gerais. São Paulo: ABCERAM, 2022a. Disponível em: <https://abceram.org.br/consideracoes-gerais/>. Acesso em: 21/11/2022.

ABCERAM. **Cerâmica no Brasil**: número do setor. São Paulo: ABCERAM, 2022b. Disponível em: <https://abceram.org.br/numeros-do-setor/>. Acesso em: 21/11/2022.

ANFACER. **Números do setor cerâmico**. São Paulo: ANFACER, 2022a. Disponível em: <https://www.anfacer.org.br/setor-ceramico/numeros-do-setor>. Acesso em 26/11/2022.

ANFACER. **Panorama 2022**. São Paulo: ANFACER, 2022b. Disponível em: https://uploads-ssl.webflow.com/60c391baead50a6c731a3193/6247158015abe719177ec1b3_Anfacer_Panorama2022.pdf. Acesso em: 27/09/2022.

ARAÚJO, Alice Inês Guimarães *et al.* **Práticas de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, [Florianópolis], v. 15, n. 3, p. 347-361, set./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/Y3wzPwGLQnWjkdv6MGhWwdD/>. Acesso em: 20/11/2022.

BUSTAMANTE, Gladstone Motta; BRESSIANI, José Carlos. A indústria cerâmica brasileira. **Cerâmica Industrial**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 31-36, mai./jun. 2000. Disponível em: <https://www.ceramicaindustrial.org.br/journal/ci/article/587657067f8c9d6e028b4623>. Acesso em: 21/11/2022.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gestao-Projetos-Fabio-Camara-ebook/dp/B018KHG1BG>. Acesso em: 26/11/2022.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos**: competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CONSTANTINO, Alberto de Oliveira; ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da; CORRÊA, Abidack Raposo. **Panorama do setor de revestimentos cerâmicos**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2006. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15465>. Acesso em: 28/10/2022.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUCÁ JUNIOR, Antonio da Silva; CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 181-194, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100014>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xNkMfS3PWwVGd4C3gbpBsdJ/>. Acesso em: 31/10/2022.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/GEST%C3%83O-PROJETOS-RALPH-KEELING-ebook/dp/B076BYQWSB>. Acesso em: 26/11/2022.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

MENEZES, Juacy Aderaldo. **O estágio de maturidade em gestão de projetos do Escritório de Projetos do Exército Brasileiro, segundo o modelo de Kerzner, 2010**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército Escola Marechal Castello Branco, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/2900/1/MO%205901%20-%20JUACY.pdf>. Acesso em: 07/11/2022.

PAES, Evandro Silva; VILGA, Vaine Fermoseli. **Gestão de projetos**. Londrina: Editora e Distribuidora S.A., 2016. Disponível em: https://pagotto.files.wordpress.com/2018/08/gestao-de-projetos_livro_alunos.pdf. Acesso em: 27/10/2022.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

REBELO, Victoria de Lima Viana; MENEZES, Guilherme Miguel de Souza; MARINHO, Danielle Freitas Santos. Análise da maturidade em gestão de projetos no setor de segurança privada. **Cadernos de Graduação: Ciências Exatas e Tecnológicas**, [Alagoas], v. 7, n. 1, p. 97-110, out. 2021. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitsexatas/article/view/10139>. Acesso em: 29/10/2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE. **Ideias de negócios sustentáveis: indústria de cerâmica**. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DAE283F41BE5021E83257A330051237B/\\$File/NT0004771E.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DAE283F41BE5021E83257A330051237B/$File/NT0004771E.pdf). Acesso em: 10/10/2022.

SILVA, Rafael Rodrigues da; SANTOS, Enilson Medeiros dos. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise comparativa. **Exacta: Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 467-476, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v14n3.6484>.

Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6484>. Acesso em: 26/11/2022.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK® Guide. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/405797707/Manual-Pratico-do-Plano-de-Projeto-6a-edicao-utilizando-o-PMBOK-Guide#>. Acesso em: 10/10/2022.

ANEXO A — Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos**Questionário sobre Maturidade em Gestão de Projetos**

(Adaptado do livro *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2006), de Harold Kerzner)

Nas páginas a seguir, você encontrará 20 questões que o ajudarão a definir o grau de maturidade que, na sua opinião, sua empresa atingiu. Abaixo de cada questão, você irá marcar a alternativa correspondente a sua opinião. No exemplo abaixo, você teria optado por “Concordo parcialmente”.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

As 20 questões a seguir envolvem a maturidade em gestão de projetos. Seja, por favor, o mais honesto possível nas suas respostas. Marque a resposta que você considera a correta, não aquela que você imagina que seu instrutor está esperando.

1. Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Essa necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela alta administração.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Minha empresa tem reconhecido as vantagens passíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Esses benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a alta administração.

- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
4. Minha empresa (ou divisão) tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
5. Nossos executivos apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
6. Minha empresa tem compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
7. Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial apoiam por inteiro e ostensivamente o processo da gestão de projetos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente

- Concordo
 Concordo totalmente
- 8.** Minha empresa faz o possível para minimizar os “desvios” de escopo (i.e., mudanças de escopo) em nossos projetos.
- Discordo totalmente
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Sem opinião
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Concordo totalmente
- 9.** Nossos gerentes de áreas estão comprometidos não apenas com a gestão de projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.
- Discordo totalmente
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Sem opinião
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Concordo totalmente
- 10.** Os executivos em minha empresa têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.
- Discordo totalmente
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Sem opinião
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Concordo totalmente
- 11.** Minha empresa selecionou um ou mais *softwares* para serem utilizados como sistema de controle de projetos.
- Discordo totalmente
 Discordo
 Discordo parcialmente
 Sem opinião
 Concordo parcialmente
 Concordo
 Concordo totalmente
- 12.** Nossos gerentes de áreas de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões do nosso empreendimento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

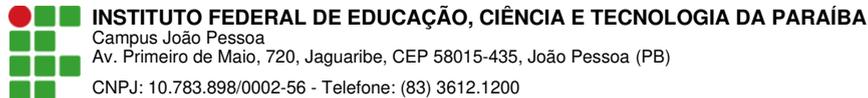
15. Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronograma tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (i.e., mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Sem opinião

- Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
- 17.** Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
- 18.** Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa em tempo parcial.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
- 19.** Nossos gerentes de nível médio e inicial estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente
- 20.** Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Discordo parcialmente
 - Sem opinião
 - Concordo parcialmente
 - Concordo
 - Concordo totalmente



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de conclusão de curso

Assunto: Trabalho de conclusão de curso
Assinado por: Gustavo Felix
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Gustavvo Pedroza Duarte Felix, ALUNO (20191460098) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 30/12/2022 20:45:01.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 710581
Código de Autenticação: 7fbd634d4c

