

Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo

*Project management maturity: an analysis over the street
running organizing companies of the city of São Paulo*

**Luis Henrique Torquato
Vanucci¹**

Ivan Furegato Moraes²

Lilian Perrenoud³

Ary José Rocco Júnior⁴

Resumo

A maturidade no Gerenciamento de Projetos (GP) está diretamente relacionada à capacidade da organização gerenciar os seus projetos. No esporte, a gestão das organizações esportivas e a realização dos eventos tornaram-se complexos, abordando diferentes áreas e exigindo a construção adequada de projetos. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa foi identificar o nível de maturidade em GP nas empresas organizadoras de corridas de rua. A pesquisa se caracteriza como aplicada, descritiva e quantitativa, sendo baseada no modelo de maturidade Prado-MMGP. Foram identificadas 24 empresas que organizam corridas de rua na cidade de São Paulo e o questionário, baseado no modelo Prado-MMGP, foi aplicado online, entre maio e setembro de 2018, sendo obtidas respostas de quatro empresas. Os respondentes foram todos homens com idade média de 45,5 anos, formação em diferentes áreas, mas nenhum em GP, com cargos elevados e nas empresas há mais de 6 anos. As empresas são de porte diferentes com apenas uma possuindo setor responsável pelo GP. O nível de maturidade médio verificado foi de 3,26, equivalente ao nível padronizado do Modelo Prado-MMGP, com as empresas variando entre 4,57 e 2,30 pontos. A média é maior do que o nível médio de maturidade do Brasil e de que empresas que organizam eventos no geral. O estudo, pelo seu ineditismo no esporte, contribui indicando quais pontos devem ser aperfeiçoados no GP das empresas analisadas e fomentando a pesquisa sobre o GP e a sua maturidade nas organizações esportivas brasileiras.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Maturidade gerenciamento de projetos. Modelo Prado-MMGP. Eventos esportivos. Corrida de rua.

Abstract

Maturity in Project Management (PM) is directly related to the organization's ability to manage its projects. In sport, the management of sports organizations and the realization of events have become complex, approaching different areas and requiring the proper construction of projects. In this context, the objective of the research was to identify the level of maturity in PM in the organizers of running. The research is characterized as applied, descriptive and quantitative, being carried out based on the Prado-MMGP maturity model. Twenty-four companies that organized street races in the city of São Paulo were identified and the questionnaire, based on the Prado-MMGP model, was applied online between May and September 2018, and responses were obtained from four companies. The respondents were all men with average age of 45.5 years, graduates in different areas, but none in PM, with high positions and in companies for more than 6 years. The companies are of different size and only one with project management sector. The average maturity level was 3.26, equivalent to the standardized level of the Prado-MMGP Mode, with companies varying between 4.57 and 2.30 points. The average is higher than the average level of maturity in Brazil and of companies that organize events in general. The study, by its novelty in the sport, contributed indicating which points should be improved in the PM of the companies analyzed and fostering the research on the PM and its maturity in the Brazilian sports organizations.

Keywords: Project management. Maturity in project management. Prado-PM Maturity Model; Sports events; Running.

1 Mestre, Escola de Educação Física e Esporte – Universidade de São Paulo – EEFÉ-USP. São Paulo, SP – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6027-157X>
luisvanucci@usp.br

2 Mestre, Escola de Educação Física e Esporte – Universidade de São Paulo – EEFÉ-USP. São Paulo, SP – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0581-8157>
ifuregato@usp.com

3 Especialista, Escola de Educação Física e Esporte – Universidade de São Paulo – EEFÉ-USP. São Paulo, SP – Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3840-947X>
l_perrenoud@usp.br

4 Doutor, Escola de Educação Física e Esporte – Universidade de São Paulo – EEFÉ-USP. São Paulo, SP – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4218-2669>
aryrocco@usp.br

1 Introdução

No guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), as Organizações Baseadas em Projetos (OBPs) se referem às diferentes formas organizacionais que criam sistemas temporários para executarem trabalhos específicos. As OBPs conduzem a maioria das suas atividades na forma de projetos e podem se referir a empresas inteiras, como empresas de comunicação, construção, consultoria e serviços profissionais, ou ainda consórcios de múltiplas empresas ou redes, além de organizações de grande porte. Nesse sentido, segundo o citado guia de Gerenciamento de Projetos (GP) o uso das OBPs, cujo trabalho não está relacionado a cargos ou políticas, pode reduzir a hierarquia e a burocracia, sendo o sucesso medido pelo resultado final (Project Management Institute, 2014).

Academicamente, diversos pesquisadores têm se dedicado ao tema nos diferentes tipos de organizações (Kerzner, 2010; Menezes, 2003; Prado, 2008, 2016), focando desde a aplicação, até o nível de maturidade do Gerenciamento de Projetos. Para Silva Neto (2011), a maturidade no GP está diretamente relacionada à capacidade da organização em gerenciar os seus projetos, mantendo-se em constante evolução e amadurecimento.

Para mensurar o nível de maturidade do GP nas organizações foram desenvolvidos modelos de avaliação (Julio & Piscopo, 2013; Prado, 2016; Silva Neto, 2011), com destaque para o modelo Prado-MMGP, que se adequa à realidade brasileira, é aplicável a diferentes organizações e permite a comparação entre organizações do mesmo setor e de diferentes setores, além de já ter sido utilizado em diferentes estudos, o que garante uma ampla gama de informações sobre a aplicação e a maturidade do GP no Brasil (Archibald & Prado, 2014; Neves, 2013; Sgura, 2015; Souza Neto, 2015).

Em paralelo, no cenário esportivo brasileiro é possível observarmos que as corridas de rua apresentam, nos últimos anos, um crescimento significativo comprovado por meio do levantamento da Federação Paulista de Atletismo (FPA) de 2017 que demonstra o aumento do número de participantes em eventos da modalidade: de 146.022 em 2004 para 906.930 em 2014 (Federação Paulista de Atletismo, n.d.).

A consolidação das corridas de rua como uma das modalidades esportivas preferidas dos brasileiros foi

verificada em diferentes estudos: a consultoria Deloitte (2011) apontou a modalidade como a segunda mais praticada, ficando atrás apenas do futebol; o Ministério do Esporte, por meio do Diagnóstico Nacional do Esporte (Diesporte) de 2013, e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional de Amostra em Domicílios (PNAD) de 2015, que também considerou a caminhada, indicaram que ambas práticas são as principais atividades físicas realizadas pelos brasileiros, correspondendo no Diesporte a 16,2% e no PNAD a 24,6% (Brasil, 2016; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015).

A popularidade das corridas de rua e da caminhada motivou o aumento no número de provas, cuja organização é realizada por empresas profissionais e especializadas que atuam no desenvolvimento e na realização de eventos esportivos cada vez mais diferenciados e únicos, visando gerar novas experiências aos participantes (Paroline, 2016). Para Oliveira (2010), o aumento de profissionais especializados em serviços de treinamento, nutrição, bem como revistas específicas sobre corridas de rua, são demonstrativos da profissionalização da modalidade. Assim, as corridas de rua passaram a ser não somente práticas educacionais, recreativas e competitivas, mas também uma forma de entretenimento cada vez mais valorizada e geradora de lucros para os seus organizadores. Tranchitella (2013) aponta que os organizadores de corrida de rua devem criar megaeventos cada vez mais atrativos, com shows, percursos diferenciados, entre outras novidades, a fim de motivar os participantes a praticarem a modalidade por meio da experiência gerada pelo evento de corrida. Nesse contexto, pode ser observado que as empresas organizadoras de corridas de rua estão situadas entre a Indústria do Esporte e do Entretenimento, o que lhes gera características próprias, as levando tratar tais eventos como projetos que são executados e gerenciados por meio do GP (Parolini, 2016). Logo, torna-se relevante a aplicação de um modelo que possa mensurar o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos nessas organizações.

A partir do contexto apresentado e do modelo de maturidade Prado-MMGP esta pesquisa teve o objetivo de identificar o nível de maturidade do GP das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo.

Assim, o estudo se mostra relevante ao indicar, de maneira inédita no cenário esportivo brasileiro, princi-

palmente na área de corridas de rua, como as empresas desse setor, até então pouco abordadas em estudos científicos nacionais, lidam com o Gerenciamento de Projetos, iniciando a discussões sobre essa temática na modalidade e na Indústria do Esporte brasileira, fomentando, assim, novas pesquisas. O estudo também aponta as diferentes realidades desse tipo específico de organização esportiva, os pontos das organizações que necessitam de aperfeiçoamento, bem como em que áreas os colaboradores devem ser capacitados para melhor gerenciarem os eventos esportivos, aqui interpretados como projetos. Além disso, o estudo serve como *benchmarking* para que outras empresas possam utilizá-lo como ferramenta para melhor gerenciar e avaliar as suas gestões.

Dessa forma, com profissionais mais preparados, com mais conhecimento e melhores práticas de GP, espera-se que os eventos esportivos (projetos esportivos) se tornem cada vez mais atrativos e não só maiores quantitativamente, mas, também, qualitativamente, gerando opções de lazer e entretenimento mais relevantes para os participantes e patrocinadores. Assim, espera-se que as empresas organizadoras de corridas de rua e de caminhadas possam evoluir e profissionalizarem ainda mais os seus negócios, tornando-se referências tanto para a Indústria do Esporte como para a Indústria do Entretenimento brasileiras.

2 Referencial teórico

2.1 Gerenciamento de Projetos

O GP é abordado tanto na literatura como na prática das organizações com o objetivo de identificar formas de gerenciamento eficazes para gerar e manter uma vantagem competitiva (Bonfim, Nunes, Hastenreiter, 2012).

Neste contexto ganha notoriedade o PMBOK (Laruccia, Ignez, Deghi & Garcia, 2012), guia desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) que fornece diretrizes para o GP por meio de normas, métodos, processos e práticas que evoluem a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais da área que permanentemente contribuem para o seu desenvolvimento (Silva Neto, 2011). O *Project Management Institute* é uma entidade sem fins econômicos fundada em 1969 nos

Estados Unidos, voltada exclusivamente para a Gestão de Projetos, a entidade possui mais de 650 mil associados em 185 países.

O PMBOK defini projeto como um esforço empreendido em um determinado tempo, com início e término claros, para a criação de um produto, serviço ou resultado único. Apesar dos projetos apresentarem características únicas e incertezas, eles seguem processos e procedimentos repetitivos (Project Management Institute, 2014).

Para Menezes (2003), projeto é um empreendimento único conduzido por pessoas com a finalidade de atingir objetivos dentro do prazo, custo e qualidade previstos, sendo finalizado, segundo o PMBOK, quando uma das seguintes situações forem atingidas: (i) os objetivos forem realizados; (ii) ficar claro que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos; e (iii) não existir mais a necessidade do projeto (Project Management Institute, 2014).

O guia PMBOK reúne 47 processos divididos entre 10 áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição e partes interessadas) que apresentam um grupo completo de conceitos, termos e atividades que contemplam um campo profissional, além de fornecer uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo, descrevendo cada ferramenta e técnica utilizada no GP (Project Management Institute, 2014).

O gerenciamento de um projeto é realizado através da aplicação e integração adequada das áreas e processos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento (Project Management Institute, 2014).

Devido a amplitude dos processos envolvidos no GP fica claro a necessidade de que os projetos sejam geridos de maneira ampla e complexa, com o Gerenciamento de Projetos definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (Project Management Institute, 2014).

Já para Silveira (2008), o GP é a arte de dirigir, planejar, controlar, administrar, guiar, capacitar, obter, treinar e executar projetos de forma organizada e orientada pelas suas metas. Segundo o autor, a GP não é um processo, mas sim, uma “família” de intersecções dos vários modelos da maturidade em GP (Silveira, 2008).

2.1.1 Maturidade em Gestão de Projetos

Sob a ótica das organizações, maturidade refere-se ao estado no qual a organização alcança as perfeitas condições para atingir todos os objetivos dos seus projetos (Silva, 2011), de forma que quanto mais madura mais capaz é a organização de gerenciar seus projetos (Silveira, 2008).

O aumento do nível de maturidade está diretamente relacionado à implementação de métodos e práticas sofisticados de GP (Prado, 2008). Porém, a velocidade com que as empresas alcançam níveis elevados de maturidade depende da importância que elas atribuem às forças motrizes dos projetos (Julio & Piscopo, 2013).

Para suprir a necessidade de institucionalizar e medir o nível do GP e a sua evolução nas diferentes organizações foram desenvolvidos modelos a partir da área da Gestão da Qualidade Total (Silva & Santos, 2016; Julio & Piscopo, 2013).

Atualmente, o mercado apresenta um crescente interesse em empregar tais modelos, sendo possível identificar mais de 30 modelos de maturidade organizacional (Julio & Piscopo, 2013), como o *Capability Maturity Model* (CMM), o *Project Management Maturity Model* (PMMM), e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3). No Brasil, o professor Darci Prado, baseado na sua experiência prática e acadêmica em GP, desenvolveu o modelo Prado-MMGP, caracterizado pela sua simplicidade e facilidade de aplicação (Neves, 2013; Prado, 2008; Sgura, 2015; Souza Neto, 2015).

2.1.2 Modelo Prado-MMGP

O modelo de maturidade Prado-MMGP, segundo Silva (2011), foi desenvolvido entre 1999 e 2002 e aplicado em diversas organizações nacionais e internacionais. Esse modelo subdivide-se em dois: o setorial (ou departamental) e o corporativo. O primeiro foi criado para setores isolados de uma organização, como o de engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, marketing, etc., enquanto o segundo visa auxiliar pesquisas sobre o nível de maturidade em organizações como um todo (Silva, 2011).

Para ambos objetivos o modelo Prado-MMGP é composto de cinco níveis (Tabela 1) e sete dimensões

(Tabela 2) (Archibald & Prado, 2014). O modelo utiliza um questionário composto por 40 questões de múltipla escolha (Anexo I) que visam relacionar a maturidade da organização com a sua capacidade de executar projetos com sucesso (Silva Neto, 2011).

Tabela 1: Níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP

| Nível | Título | Total de pontos | Característica |
|-------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Quase desconhecido | 0 a 1,99 | Neste nível existe um baixo conhecimento do assunto, o Gerenciamento de Projetos é utilizado por intuição e não existem processos e metodologias. |
| 2 | Iniciado (Iniciativas isoladas) | 2,00 a 2,99 | Nesta fase a empresa começa a desenvolver uma nova cultura para criar competências. |
| 3 | Padronizado | 3,00 a 3,99 | A empresa começa a implementar uma plataforma para a gestão de seus projetos, através da estruturação organizacional, padronização e estruturação de modelos; |
| 4 | Gerenciado | 4,00 a 4,99 | Neste nível, a empresa começa a aperfeiçoar a plataforma, com o funcionamento dos padrões, anomalias identificadas e eliminadas e alinhamento dos negócios da organização; |
| 5 | Otimizado | 5,00 | O processo de gerenciamento de projetos comporta-se como algo normal na companhia, com baixo stress e ruídos. |

Fonte: adaptado de Archibald e Prado (2014).

Na Tabela 1 é possível observarmos as pontuações necessárias para classificar a organização ou um setor em cada nível de maturidade proposto pelo modelo. Já na Tabela 2 observa-se o relacionamento entre as sete dimensões da maturidade e as principais características exigidas em cada.

A Tabela 3 expõe qual é a situação dentro de cada uma das dimensões da maturidade em relação ao nível de maturidade proposto pelo modelo Prado-MMGP. Portanto,

Tabela 2: Dimensões da maturidade no modelo Prado-MMGP

| Dimensões | Características |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competência em Gerenciamento de Projetos, programas e portfólio | Os principais envolvidos com Gerenciamento de Projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de Gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um. |
| Competência Comportamental | Os principais envolvidos com Gerenciamento de Projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um. |
| Competência Técnica e contextual | Os principais envolvidos com Gerenciamento de Projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) a ser criado, assim como com os aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um. |
| Metodologia | Existência de uma metodologia adequada para o Gerenciamento de Projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de <i>Business Case</i> (ou plano de negócio). |
| Informatização | Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado. |
| Estrutura organizacional | Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o <i>Business Case</i> como para a Implementação. Para o caso da Implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, <i>sponsor</i> e comitês. A Estrutura Organizacional deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos. |
| Alinhamento estratégico | Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada. |

Fonte: Archibald e Prado (2014).

Tabela 3: Relação entre as dimensões da maturidade e os níveis do modelo Prado-MMGP

| Dimensão da maturidade | Nível de maturidade | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| | 1 Inicial | 2 Conhecido | 3 Padronizado | 4 Gerenciado | 5 Otimizado |
| Conhecimentos | Dispersos | Básicos | Básicos | Avançados | Avançados |
| Metodologia | Não há | Tentativas isoladas | Implantada e padronizada | Estabilizada | Otimizada |
| Informatização | Tentativas isoladas | Tentativas isoladas | Implantada | Estabilizada | Otimizada |
| Estrutura organizacional | Não há | Não há | Implantada | Estabilizada | Otimizada |
| Relacionamentos humanos | Boa vontade | Algum avanço | Algum avanço | Algum avanço | Maduros |
| Alinhamento com estratégias | Não há | Não há | Iniciado | Alinhado | Alinhado |

Fonte: Prado (2008).

se uma empresa está classificada no nível “inicial”, por exemplo, não há “metodologia” implementada.

Além de apresentar as questões padronizadas, o modelo Prado-MMGP também possui um método próprio para indicar o nível de maturidade em GP, facilitando a sua aplicação e a comparação dos resultados entre diferentes setores, organizações e áreas (Prado, 2016).

Assim, Prado e Oliveira (2018), por meio do site maturityresearch.com, apresentam a cada dois anos os resultados da aplicação do modelo em diversas organizações brasileiras, indicando o nível de maturidade em GP no Brasil.

No estudo mais recente, com a participação de 233 organizações e 4.460 projetos, o nível de maturidade médio foi de 2,56, sendo os níveis iniciado e padronizado os mais significativos: respectivamente 31,8% e 29,6%. Segundo o relatório, a região Sudeste é a que possui o maior nível de maturidade, com 2,76, seguido pela região Sul (2,51). Porém, quando separados por estados, Santa Catarina é o com maior nível de maturidade, com 2,95. São Paulo fica na quinta posição, com um nível de maturidade de 2,66 (Prado & Oliveira, 2018).

Por fim, destacamos o estudo de Rinaldi, Nadae, Carvalho e Moraes (2015) no qual o modelo Prado-MMGP foi aplicado a empresas que organizam eventos diversos, área que se aproxima das empresas organizadoras de eventos esportivos, no caso, as de corridas de rua, objetos da presente pesquisa. Os autores identificaram que as quatro empresas analisadas, sediadas na região metropolitana de São Paulo, apresentavam um índice de maturidade médio de 1,51, sendo que a empresa mais madura obteve 1,57 e a mais incipiente 1,39, indicando que todas possuem um nível inicial de maturidade. Os autores ressaltam que a empresa que obteve o melhor resultado era a de menor porte e a mais jovens entre as analisadas, características que podem facilitar a aplicação dos processos e ferramentas de GP em comparação às empresas maiores e mais antigas (Rinaldi *et al.*, 2015).

2.2 Gestão de eventos esportivos

Os eventos esportivos são realizados desde a Antiguidade, com destaque para os diversos jogos realizados na Grécia Antiga, especialmente os Jogos

Olímpicos (Massena, 2012; Poit, 2006). Com a sistematização das modalidades esportivas modernas a partir da segunda metade do século XIX, o esporte, como evento, conquistou espaço na sociedade, principalmente nos últimos 30 anos motivado por alterações sociais como a valorização do lazer, divertimento e entretenimento; o desenvolvimento dos meios de comunicação; e a mercantilização e profissionalizado do esporte (Massena, 2012; Sarmiento & Pinto, 2014). Assim, o evento esportivo se tornou global e um espetáculo televisivo capaz de gerar notoriedade, poder e lucro para os seus realizadores (Sarmiento & Pinto, 2014).

No contexto geral, os eventos esportivos se caracterizam como um dos diversos tipos de eventos (Poit, 2006). Melo Neto (2000) argumenta que os eventos são uma forma de “alavancagem” de todos os tipos de negócios. Para o autor, sem a realização de eventos não se atrai público e, conseqüentemente, não há vendas, promoção de marcas ou de produtos e diversão/entretenimento.

Enfim, nada se faz sem eventos, que se tornaram elementos de transformação social, de aculturação, de educação, conscientização e mobilização das massas, além de serem os maiores e melhores geradores de conteúdo para a mídia. Os eventos criam, recriam, inovam e reinventam (Melo Neto, 2000).

Complementarmente, Matias (2001, p. 61) aponta que a realização de um evento significa uma “ação do profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados”.

Os eventos esportivos contribuem para a sociedade, sendo geradores de empregos e movimentando outras indústrias, como no caso da Maratona de Nova York que, em 2015, injetou 415 milhões de dólares na cidade em diferentes setores, como: hotelaria, turismo, gastronomia, além de outros gastos com serviços associados ao evento, como transporte e comércio de materiais esportivos (Máquina do Esporte, 2015).

A organização e a realização de um evento esportivo, por menor que ele seja, tornou-se um processo complexo que aborda uma série de áreas como a financeira, jurídica, operacional, logística, de marketing, cerimonial e de riscos (Matias, 2001; Poit, 2006; Sarmiento & Pinto, 2014). Essa complexidade enquadra os eventos esportivos como

projetos, que devem contemplar os objetivos, os públicos, os conteúdos e a forma do evento, além de uma rigorosa análise do custo/benefício e do uso amplo e correto das ferramentas do GP (Matias, 2001; Pires, 2007).

Pela importância para o esporte e para a sociedade, a realização dos eventos esportivos se tornou um rentável negócio que motivou o surgimento de organizações esportivas dedicadas exclusivamente à realização dos mais diversos tipos de eventos, como campeonatos, jogos e provas. As empresas organizadoras de eventos esportivos se tornaram importantes elementos da Indústria do Esporte tanto no Brasil como em todo o mundo (Bastos, 2016; Pitts & Stotlar, 2002; Poit, 2006; Sarmiento & Pinto, 2014).

2.3 Corrida de rua

As corridas de rua são definidas pela Federação Internacional das Associações de Atletismo (IAAF) como provas de pedestrianismo praticadas com distâncias oficiais entre cinco a 100 quilômetros (Federação Internacional das Associações de Atletismo 2015). Parolini (2016) indica que, no mercado atual, as distâncias mais frequentes são as de cinco km e de 10 km, pois elas conseguem atrair tanto os praticantes frequentes como aqueles que estão iniciando no pedestrianismo, além da inclusão da caminhada, normalmente de três quilômetros.

Nos últimos anos, com a necessidade de novos desafios, provas de aventura, corridas de obstáculos, revezamentos de equipes, meias maratonas (21 km) e maratonas (42 km) começaram a conquistar espaço e apreço por aqueles que desejam praticar a modalidade, sendo um novo e importante nicho de mercado a ser explorado pelas empresas organizadoras de corridas de rua (Parolini, 2016).

De acordo com Dallari (2009), as primeiras corridas de rua tiveram início no século XVII, sendo praticadas por trabalhadores ingleses. Porém, segundo Salgado e Chacon-Mikhail (2006), foi após a década de 1970 que a modalidade apresentou um considerável crescimento tanto na quantidade de praticantes quanto no número de provas realizadas. Naquele momento, nos Estados Unidos, houve o advento do chamado *Running Boom*, movimento baseado nas teorias apresentadas pelo médico

norte-americano Kenneth Cooper, que indicava a prática da corrida como uma forma de lazer e de se obter uma vida saudável.

No Brasil, as primeiras corridas datam do início do século XX, sendo que a prova mais conhecida e prestigiada é a Corrida de São Silvestre, realizada pela primeira vez em 1925 na cidade de São Paulo. Contudo, o mercado das corridas de rua teve seu crescimento exponencial iniciado na década de 1990, gerado pelo segundo *Running Boom* (Paraolini, 2016).

A partir de então as corridas de rua começaram a se configurar como eventos de entretenimento, propiciando novos atrativos para os participantes como chips de cronometragem, kits com brindes de participação, camisetas personalizadas, músicas e trajetos diferenciados. Esses novos elementos conquistavam um novo público que desejava não só praticar a modalidade, mas também se entreter (Bottenburg, Scheerder & Hover, 2010).

Aos poucos as corridas de rua ganharam importância dentro do cenário esportivo, sendo que, de acordo com a FPA, o número de corridas de rua realizadas no estado de São Paulo aumentou de 11 provas em 2001 para 298 em 2011. Os últimos dados oficiais da entidade, referentes a 2016, reafirmam o crescimento da modalidade ao indicarem a realização de 424 corridas de rua no estado (Federação Paulista de Atletismo, n.d.).

Assim, fica evidente o crescimento da modalidade, que se destaca por ser um dos segmentos esportivos que mais desenvolve projetos/eventos no Brasil (Parolini, 2016). Bastos, Pedro e Palhares (2009) complementam ao demonstrarem que a corrida de rua é uma atividade em expansão, sendo considerada um importante setor da Indústria do Esporte brasileira, que envolve profissionais de diferentes áreas, como da Educação Física, de assessorias técnicas esportivas e de agências de Marketing Esportivo.

Gonçalves (2012) revela que a modalidade movimentava mais de 3,5 bilhões de reais por ano com a realização de mais de 600 eventos no país. Ainda de acordo com a autora, atualmente existem empresas de assessoria técnica esportiva voltadas para as corridas de rua, seguros específicos para quem viaja para participar desse tipo de evento, serviços de turismo para a modalidade, revistas e sites especializados e diversos produtos destinados aos praticantes (Gonçalves, 2012).

Estudos acadêmicos sobre as corridas de rua também ganharam relevância, principalmente devido à escassez deles no Brasil, em que pese que a maioria foca apenas no praticante, sem abordar as empresas organizadoras dos eventos da modalidade (Parolini, 2016). Assim, apesar do constante crescimento do número de eventos esportivos ligados à modalidade – que cada vez mais se tornam complexos e diversificados, com corridas para diferentes tipos de públicos –, são poucos os estudos que abordam as empresas organizadoras e a utilização e o nível de maturidade do GP nas mesmas, justificando novamente a realização da pesquisa.

3 Procedimentos metodológicos

Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado foi realizado um estudo caracterizado como aplicado, descritivo e de abordagem quantitativa (Creswell, 2007, Silva & Menezes, 2005; Veal & Darcy, 2014). Foi utilizado o método de identificação da maturidade em Gerenciamento de Projetos indicado pelo modelo Prado-MMGP, que visa indicar quantitativamente o nível da maturidade, revelando quais elementos e dimensões do modelo contribuem para tal resultado (Prado, 2016). Importante salientar que o modelo é quantitativo, não abordando aspectos qualitativos relativos à maturidade do GP nas empresas analisadas.

O universo da pesquisa foi composto pelas empresas que organizam e realizam corridas de rua e a amostra foi selecionada a partir de critérios de conveniência e oportunidade (Veal & Darcy, 2014; Vergara, 2009). Foi definido que a amostra seria constituída pelas empresas do setor que atuam na cidade de São Paulo, local onde ocorrem a maior quantidade de eventos desse tipo no Brasil (Lajolo, 2017).

A identificação das empresas integrantes da amostra ocorreu por meio da busca de provas, e dos seus respectivos organizadores, em sites especializados que divulgam o calendário das corridas de rua da cidade de São Paulo. Foram consultados os seguintes portais e as suas respectivas redes sociais: ativo.com, portaldascorridas.com.br e webrun.com.br. Tal opção de busca se justifica pela internet, principalmente as redes sociais, serem as principais fontes de informações dos partici-

pantes das corridas de ruas (Dallari, 2009; Levin, 2016; Mizzin, 2015) e pelo fato dos portais citados apresentarem um elevado número de acessos. Segundo o site SimilarWeb (<https://www.similarweb.com>), em abril de 2019, o número de visitantes dos sites desses portais foram: 1,78 milhão no ativo.com, 424,65 mil no webrun.com.br e 55,17 mil no portaldascorridas.com.br. De forma complementar também foram realizadas buscas diretas por empresas organizadoras de corridas de rua sediadas em São Paulo. Por fim, foram identificadas 24 empresas que constituíram a amostra da pesquisa.

3.1 Instrumento e processo de coleta de dados

A identificação do nível de maturidade em GP das empresas analisadas ocorreu por meio do modelo Prado-MMGP, aplicado a partir das perguntas elaboradas pelo autor do modelo (Prado, 2016).

O questionário utilizado foi composto por três blocos de perguntas, todas quantitativas: (i) caracterização dos respondentes; (ii) caracterização da empresa; e (iii) 40 questões fechadas de múltipla escolha indicadas por Prado (2016). As questões referentes ao modelo Prado-MMGP foram divididas em quatro blocos de 10 questões: (i) nível 2, conhecido; (ii) nível 3, padronizado; (iii) nível 4, gerenciado; e (iv) nível 5, otimizado (Prado, 2016). Nos três primeiros blocos as questões possuem cinco alternativas de respostas, de “A” a “E”, enquanto o último bloco apresenta apenas duas alternativas: a “A” e a “E”. As questões e as alternativas de resposta estão no Anexo I.

A coleta dos dados teve início com contato telefônico ou por e-mail com todas as 24 empresas da amostra visando a apresentação da pesquisa e a identificação dos sujeitos, ou seja, os responsáveis pelo GP, com preferência para diretores ou gerentes de projetos. Após a identificação, os sujeitos foram contatados diretamente por e-mail com envio das informações sobre a pesquisa e o link de acesso ao questionário, hospedado na plataforma de pesquisa online LimeSurvey.

Os participantes responderam o questionário de maneira auto administrada e sem a interferência dos pesquisadores. Todo o processo de coleta dos dados foi realizado entre os meses de maio e agosto de 2018.

3.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizado o método indicado pelo próprio modelo Prado-MMGP. Prado (2016) indica que cada alternativa possui valor diferente e fixo, sendo:

- Alternativa A: 10 pontos;
- Alternativa B: 7 pontos;
- Alternativa C: 4 pontos;
- Alternativa D: 2 pontos;
- Alternativa E: 0 pontos.

Segundo o método, quanto mais alto for a pontuação mais elevado é o nível de maturidade em GP da empresa. Assim, a alternativa “A” sempre indica um nível elevado enquanto a “E” sempre revela um GP limitado ou inexistente (Prado, 2016).

A partir do valor obtido do somatório das respostas é possível obter o perfil de aderência a cada um dos quatro níveis citados no questionário. Para obter a avaliação final da maturidade de cada empresa foi utilizada a seguinte fórmula: “Avaliação Final = (100 + total de pontos) / 100” (Prado, 2016, p. 2), com o resultado variando entre 0 e 5 pontos e indicando em qual nível de maturidade a empresa se enquadra.

Por fim, após a análise de cada uma das empresas participantes, foi calculado o nível de maturidade em GP da área (organização de corridas de rua) por meio da média dos resultados das empresas.

As informações sobre os respondentes e as empresas participantes, todas quantitativas, foram descritas e

analisadas a partir da Estatística Descritiva (Faria, & Laurencel, 2008).

4 Resultados

Após o período de coleta apenas quatro das 24 empresas da amostra responderam o questionário (17%). Os resultados obtidos são apresentados a seguir conforme os blocos do questionário utilizado, com as empresas identificadas a partir da ordem de participação, respectivamente, como E1, E2, E3 e E4.

Na primeira parte do questionário foi abordada a caracterização dos respondentes, representantes das empresas (Tabela 4).

Observa-se que a média de idade dos participantes é de 45,5 anos e que todos são do sexo masculino. Na questão da escolaridade, nota-se uma diversidade quanto a formação dos participantes da pesquisa, sendo E1, E2, E3 e E4 formados, respectivamente, em: técnico em edificações; administração de empresas com ênfase em marketing; engenharia agrônoma e; educação física e engenharia civil. Três possuem cursos de pós-graduação, mas sem formação específica em GP. Todos possuem cargos elevados, variando entre gerente e proprietário, e atuam nas empresas há mais de seis anos, sendo a média de 11,5 anos.

O segundo bloco de perguntas abordou as características das empresas, com as respostas expostas na Tabela 5.

Com relação ao ano de fundação, a criação das empresas variou entre 1987, no caso da E4, e 2005, no caso da E2 e da E3, com todas possuindo mais de 13 anos

Tabela 4: Caracterização dos respondentes

| Empresa | Idade | Sexo | Escolaridade | Formação | Curso de GP | Cargo | Anos na empresa |
|---------|-------|------|----------------|---------------------------------------------------|-------------|------------------------------------|-----------------|
| E1 | 56 | M | Superior | Técnico em edificações | Não | Proprietário | 20 |
| E2 | 39 | M | Especialização | Administração de Empresas com ênfase em Marketing | Não | Diretor de produção e planejamento | 6 |
| E3 | 51 | M | Especialização | Engenharia agrônoma | Não | Sócio diretor | 13 |
| E4 | 36 | M | Mestrado | Educação Física e Engenharia Civil | Não | Gestor de projetos e licenciamento | 7 |

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 5: Caracterização das empresas participantes

| Empresa | Ano fundação | Número funcionários | Faturamento anual | Sector responsável pelo GP | Quantidade de responsáveis pelo GP | Cargos |
|---------|--------------|---------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 | 1998 | 0 | Até 360 mil | Não | 0 | - |
| E2 | 2005 | 300 | De 3,6 a 300 milhões | Não | 6 | Coordenadores de produção e atendimento |
| E3 | 2005 | 48 | De 3,6 a 300 milhões | Sim (planejamento) | 4 | Gerente de operações, de projeto e coordenadora de produção |
| E4 | 1987 | 25 | Não informado | Não informado | 10 | Direção técnica, de montagem, de produção, de criação e merchandising, e de relacionamento comercial |

Fonte: elaborado pelos autores.

de funcionamento. Sobre o número de funcionários fixos, foi possível observar grandes variações entre as quatro empresas, com a E1 não possuindo funcionários – apenas seu proprietário trabalha constantemente na empresa –, a E3 e a E4 variando entre 25 e 48 e a E2 apresentando um elevado número quando comparada as demais: 300 colaboradores.

Na questão sobre o faturamento anual, a E1 afirmou que em 2017 o seu faturamento foi de até 360 mil. E2 e E3 indicaram estarem na faixa entre 3,6 e 300 milhões, enquanto E4 optou por não divulgar os valores. Por fim, nos itens sobre o Gerenciamento de Projeto nas empresas, apenas E3 indicou possuir um setor responsável pela área, ligado ao departamento de planejamento. E2, E3 e E4 indicaram possuírem colaboradores responsáveis pelo GP, possuindo, respectivamente, seis, quatro e 10 pessoas, que ocupam diferentes cargos em variadas áreas como:

gerente de projeto, coordenação de produção, gerente de operações, direção de montagem, entre outros.

Ainda sobre a caracterização das empresas, a Tabela 6 aborda os tipos e a quantidade de eventos esportivos realizados no ano de 2017, bem como a quantidade de público.

A partir dos dados apresentados foi possível observar que a atuação da E1 é direcionada para provas de 21 km, com a realização de três eventos desse tipo em 2017. E3 e E4 se aproximam na quantidade total de eventos realizados (55 contra 45) e no total de participantes, com E4 se diferenciando por ter realizado eventos de outras modalidades como ciclismo, skate e parkour. Importante destacar que o mesmo evento pode possuir caminhada e corrida com diferentes distâncias o que pode fazer com que o número de eventos únicos seja menor em todas as empresas, exceto E1. Já E2 se destaca novamente pela

Tabela 6: Eventos e participantes em 2017

| Empresa | Caminhada | 5 km | 10 km | 21 km | 42 km | Outros | Total | Outros eventos | Quais? | Total de participantes |
|--------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|----------|------------|----------------|------------------------------------|------------------------|
| E1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | Não | - | 1.800 |
| E2 | 20 | 160 | 160 | 4 | 1 | 2 | 347 | Sim | Ciclismo, futebol e natação | 500.000 |
| E3 | 10 | 19 | 10 | 7 | 1 | 8 | 55 | Não | - | 136.800 |
| E4 | 26 | 4 | 2 | 2 | 1 | 10 | 45 | Sim | Ciclismo, downhill, skate, parkour | 160.000 |
| Média | 14 | 45 | 43 | 4 | 0,75 | 5 | 112 | - | - | 199.650 |

Fonte: elaborado pelos autores.

quantidade de caminhadas e corridas de rua realizadas, principalmente provas de cinco e 10 km, possuindo mais do que o dobro de participantes do que a média geral.

Por fim, sobre o terceiro bloco do questionário, que aborda o nível de maturidade em GP, são apresentados, na Tabela 7, os resultados calculados a partir das respostas divididos por nível e o resultado geral com o respectivo nível de maturidade.

A empresa E4 foi a que obteve o nível mais elevado de maturidade, com a pontuação 4,57, que indica que a mesma está no nível gerenciado. A E3, com 3,80 pontos, foi enquadrada no nível padronizado, enquanto a E1 e a E2 estão, segundo o modelo Prado-MMGP, no nível iniciado da maturidade em GP com, respectivamente, 2,30 e 2,37 pontos.

Com relação a cada nível, a E4 possui os melhores resultados dos níveis conhecido, padronizado e gerenciado, enquanto a E1 obteve a melhor pontuação do otimizado, que também foi a melhor pontuação da empresa em todos os níveis. E2 e E3 tiveram os melhores resultados no nível conhecido, respetivamente, 1,6 e 1,9.

Quando se compara os resultados entre as empresas, tendo como referência os níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP, verifica-se que no nível conhecido, E2, E3 e E4 apresentam desempenhos próximos, com E1 tendo o pior resultado. Já no nível padronizado, E3 e E4 se mantêm próximas, com os resultados mais elevados, enquanto E2 se aproxima de E1, que mantém o mesmo resultado do nível anterior, com ambas apresentando resultados limitados.

No nível gerenciado, E4 se destaca obtendo resultado superior as outras empresas, que apresentam resultados próximos e medianos em relação aos resultados gerais dos níveis. Por fim, no nível otimizado, E1 apresenta um alto resultado, inclusive superior a E4, que no geral possui o

GP mais maduro, chamando a atenção quando comparado aos demais, ao obter a pontuação mais elevada de todos os níveis. E4 e E3, nesse nível, mantém o padrão de desempenho dos níveis anteriores e E2 apresenta um dos seus resultados mais baixo.

Com relação ao setor, ou seja, ao nível médio das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo, foi verificado que ele é de 3,26, indicando que o setor se encontra no nível padronizado de maturidade em GP.

5 Análise e discussão dos resultados

Partindo do primeiro bloco de questões destaca-se o fato de que todos os respondentes foram homens que estavam a tempo considerável nas empresas e ocupavam cargos elevados, o que os permitiu analisar com detalhes o GP. Apenas E4 possui formação na área esportiva (Educação Física) e nenhum deles possui qualquer tipo de formação em Gestão do Esporte ou em Gerenciamento de Projetos, o que na prática não parece ser um problema, já que todas as empresas obtiveram resultados satisfatórios.

Sobre as características das empresas respondentes (bloco dois), foi possível observar a variedade no tipo das empresas a partir de dois aspectos: número de funcionários e faturamento. Pelo primeiro item, e com base na classificação do Sebrae (Bueno, 2017), E1 se caracteriza como microempresa, E3 e E4 como empresas de pequeno porte e E2 como de grande porte. Tal classificação é em parte reforçada ao se analisar o faturamento que, também segundo o Sebrae (Bueno, 2017), enquadra a E1 como microempresa e a E2 e a E3 com empresa de pequeno porte (E4 não informou o faturamento).

Tabela 7: Nível de maturidade das empresas analisadas

| Empresa | Nível Conhecido | Nível Padronizado | Nível Gerenciado | Nível Otimizado | Nível de Maturidade | Nível |
|---------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| E1 | 1,00 | 1,00 | 1,30 | 2,00 | 2,30 | Iniciado |
| E2 | 1,60 | 1,20 | 1,40 | 1,20 | 2,37 | Iniciado |
| E3 | 1,90 | 1,60 | 1,60 | 1,70 | 3,80 | Padronizado |
| E4 | 1,90 | 1,80 | 1,90 | 1,90 | 4,57 | Gerenciado |
| Médias | 1,60 | 1,40 | 1,55 | 1,70 | 3,26 | Padronizado |

Fonte: elaborado pelos autores.

O tamanho das empresas, principalmente no número de funcionários, não está totalmente relacionado à quantidade de eventos que cada uma realizou em 2017, com ênfase para E4 que, com poucos funcionários fixos (25), realizou mais eventos do que E3, que conta com quase o dobro de colaboradores.

Quando se compara a idade e o porte das empresas com os seus níveis de maturidade, é verificado que a empresa com o melhor resultado (E4) é a mais antiga e de porte pequeno, enquanto que E2, uma das mais novas e a com mais funcionários, obteve um resultado baixo (2,37), se aproximando da E1, microempresa que não possui funcionários e que realizou poucos eventos em 2017. Assim, podemos indicar que o tamanho da empresa e a quantidade de eventos realizados não interferem diretamente no nível de maturidade.

Merece destaque ainda que a existência de um setor responsável pelo GP não foi um fator determinante no resultado, já que a empresa com maior maturidade não o possui. Contudo, tal empresa (E4) é a que possui a maior quantidade de colaboradores responsáveis pelo GP: 10, que atuam em diferentes áreas, o que pode ser um indicativo de que o GP descentralizado pode ser mais eficaz que o centralizado em um único departamento e que a quantidade de pessoas ligadas a ele pode fazer diferença no nível de maturidade.

A importância da presença de um departamento responsável pelo GP não pode ser totalmente negada já que a empresa com segundo nível de maturidade mais elevado o possui (E3). Por fim, novamente destaque negativo para E2 que, com uma grande quantidade de funcionários e seis responsáveis pelo GP, obteve um resultado muito próximo da E1, que não possui uma estrutura administrativa.

Na comparação dos resultados com a conclusão de Rinaldi *et al.* (2015), de que empresas mais novas e menores possuem um nível de maturidade em GP mais elevado, foi possível verificar que tal conclusão pode ser confirmada parcialmente, pois a de melhor resultado no estudo (E4) também possui uma quantidade de funcionários pequena (25), com a ressalva de que E1, que não possui funcionários, apresentou o pior resultado. Assim, nos parece que uma quantidade mediana de funcionários permite que a gestão dos projetos seja mais eficiente, já que é possível um contato mais próximo entre a equipe, questão abordada por Hashimoto (2010) ao afirmar

que a cooperação e a comunicação entre a equipe são fundamentais para a empresa obter um elevado nível de maturidade.

Com relação ao tempo de existência das empresas, os resultados contrariam Rinaldi *et al.* (2015), que afirmaram que empresas mais velhas possuem dificuldades na aplicação do GP, visto que E4 é a mais antiga e as empresas mais novas apresentaram resultados apenas medianos, de forma que o tempo e a experiência advinda dele podem ser fundamentais para a consolidação e o aperfeiçoamento do GP, ocasionando uma maturidade mais elevada.

Sobre o resultado de cada empresa nos diferentes níveis de maturidade indicados no modelo Prado-MMGP (Prado, 2008), foi constatado que a E2, E3 e E4 tiveram os melhores resultados no nível Conhecido, o que pode indicar que elas estão desenvolvendo ou já desenvolveram uma cultura de GP, apesar de ainda haver iniciativas isoladas, conforme citam Archibald e Prado (2014).

E4 também apresentou um resultado elevado nos outros níveis, o que confirma o seu bom desempenho nas sete dimensões de maturidade do modelo, estando na fase de aperfeiçoamento dos padrões e eliminação dos erros do GP (Archibald & Prado, 2014).

Os resultados de E1 chamam a atenção, pois a empresa teve seu melhor desempenho no nível Otimizado, o mais alto, com um resultado baixo nos demais níveis. Tal resultado pode parecer contraditório ao considerarmos que para ter sucesso no nível mais elevado ela necessitaria possuir também um resultado satisfatório nos anteriores. Assim, tal desempenho pode ser um indicador de problemas no modelo Prado-MMGP ou que o respondente da empresa forneceu respostas equivocadas, já que o questionário foi respondido sem o auxílio dos pesquisadores.

Ao se comparar os resultados obtidos com o nível médio de maturidade em GP do Brasil, indicado por Prado & Oliveira (2018) e que é de 2,56 (nível Iniciado), constatou-se que a média do setor (3,26), ou seja, das empresas analisadas, é maior do que a nacional, com E3 e E4 apresentando resultados individuais superiores à média brasileira, do estado de São Paulo (2,66) e de Santa Catarina, estado com melhor resultado médio (2,95) (Prado & Oliveira, 2018).

Por fim, quando confrontado com os resultados das empresas organizadoras de eventos de São Paulo analisadas por Rinaldi *et al.* (2015) é possível verificar que a média das empresas que organizam corridas de rua é maior: 3,26 contra 1,51. As diferenças entre os dois setores ficam mais evidentes quando se analisa os resultados individualmente: a empresa de melhor resultado no estudo de Rinaldi *et al.* (2015) apresentou um índice de 1,57 contra 4,57 da E4, enquanto a de pior resultado obteve 1,39 contra 2,30 da E1.

6 Considerações finais

O objetivo da pesquisa foi atingido ao ser verificado que o nível médio de maturidade em GP das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo analisadas é de 3,26, o que as colocam no nível Padronizado do modelo Prado-MMGP. Assim, é possível afirmar que tais empresas, na média, já começaram a implementar uma plataforma para a gestão dos seus projetos, ou seja, dos eventos esportivos, especialmente das corridas de rua, que realizam. Cabe a ressalva de que devido ao limitado número de respondentes (17% da amostra) os resultados obtidos não podem ser generalizados, servindo de indícios sobre a realidade do setor e de incentivo e ponto de partida para novos estudos sobre a temática.

Importante destacar que as empresas analisadas são de portes diferentes, contudo, esse fator não foi determinante nos resultados, mas sim a quantidade de responsáveis pelo GP em diferentes áreas, questão que se mostrou determinante para a empresa com nível de maturidade mais elevado.

Os resultados obtidos podem colaborar com o aperfeiçoamento do GP nas empresas analisadas, bem como no setor e nas demais empresas, indicando quais níveis e dimensões indicados pelo modelo Prado-MMGP necessitam ser aperfeiçoados. Dessa forma, a partir da relação entre as dimensões e os níveis do modelo (Tabelas 1, 2 e 3), é possível apontar que E1 e E2, classificadas em níveis iniciais da maturidade em GP, podem, essencialmente, investir na implementação de metodologias; na construção ou utilização, efetiva, de uma estrutura organizacional com funções e cargos definidos dentro do GP; bem como no alinhamento com as estratégias da organização. Pois, nesse

nível, segundo Prado e Archibald (2014), o sucesso ainda é resultado de um esforço individual ou apenas da sorte.

Na E3, onde, teoricamente, já existe metodologia, informatização e estrutura organizacional implantadas, sugere-se que o foco dos gestores para melhorar a gestão de projetos deva ser nos alinhamentos estratégicos organizacionais, bem como na melhoria dos relacionamentos humanos, com o desenvolvimento de habilidades e competências nos colaboradores. Como única organização classificada no nível Gerenciado, os gestores da E4 podem aperfeiçoar o funcionamento dos processos, eliminando anomalias, por exemplo (Prado & Archibald 2014).

Como limitações do estudo apontamos o fato do método utilizado (modelo Prado-MMGP) só abordar o nível de maturidade em GP pela vertente quantitativa, de forma a indicar o grau de maturidade sem apresentar ferramentas para abordar o mesmo com mais profundidade, como por meio de dados e análises qualitativas. Assim, os resultados obtidos não permitem tecer considerações mais detalhadas sobre motivos que causaram os resultados obtidos por cada empresa.

Destaca-se também a ausência de pesquisas semelhantes que pudessem ser utilizadas para comparações; a grande dificuldade na identificação e no contato com as empresas, pois muitas não divulgam canais de comunicação; o baixo interesse das empresas identificadas em participar do estudo; e possíveis problemas nas informações cedidas por um entrevistado.

Já como estudos futuros indica-se a realização de pesquisas para aprofundar a análise das empresas participantes visando compreender mais detalhadamente os motivos dos resultados identificados por meio de pesquisas qualitativas com maior participação dos pesquisadores; aumentar o número de participantes para se obter um cenário mais amplo do setor; incluir empresas de outras regiões; realizar estudos aplicando outros modelos para mensurar o nível de maturidade em GP; e refazer o estudo após um período para demonstrar a evolução das empresas analisadas.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Os autores também agradecem aos revisores pelas recomendações para o aperfeiçoamento do artigo.

Referências

- Archibald, R. D. & Prado, D. (2014). Maturity in Project Management Series. *PM World Journal*, 3(3).
- Bastos, F. C. (2016). Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafio. Tese de livre docente, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bastos, F. C., Pedro, M. A. D. & Palhares, J. M. (2009). Corrida de rua: análise da produção científica em universidades paulistas. *Revista Mineira de Educação Física*, 17(2), 76-86.
- Bomfin, D. F., Nunes, P. C. A., Hastenreiter, F. (2012). Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK: desafios para os gestores. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 58-87.
- Bottenburg, M. v., Scheerder, J., Hover, P. (2010). Don't miss the boat. Chances and challenge of the second wave of running. *New studies in Athletics*, 25(3/4), 125-143.
- Brasil (2016). Diagnóstico Nacional do Esporte (Diesporte). *Ministério do Esporte*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>
- Bueno, J. R. (2017). Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?. *SebraeSC*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <https://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artemed.
- Dallari, M. M. (2009). Corrida de rua: um fenômeno sociocultural contemporâneo. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Deloitte. (2011). Muito além do Futebol: estudos sobre esportes no Brasil. *Deloitte*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <http://www.deloitte.com.br/Comunicados/ReleasePesquisaEsportes.pdf>
- Farias, A. M. L. D., & Laurencel, L. D. C. (2006) Estatística descritiva. Apostila, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.
- Federação Paulista de Atletismo. (n.d.). Estatísticas 2017. *Federação Paulista de Atletismo*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <http://www.atletismofpa.org.br/estatistica-2017.html,2860>
- Gonçalves, S. C. C. (2012). Aspectos econômicos da corrida de rua. Artigo conclusão de especialização, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Hashimoto, M. (2010). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Julio, L. R., Piscopo, M. R. (2013). Maturidade em Gestão de Projetos e empreendedorismo estratégico em empresas do setor financeiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 178-208.
- Kerzner, H. (2010). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Lajolo, M. (2017). Corridas de rua se diversificam e transformam São Paulo na capital das provas. *Folha de S. Paulo*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2017/07/1897253-corridas-de-rua-se-diversificam-e-transformam-sao-paulo-na-capital-das-provas.shtml>
- Laruccia, M. M., Ignez, P. C., Deghi, G. J. & Garcia, M. G. (2012). Gerenciamento de Projetos em pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Gestão e Projetos, São Paulo*, 3(3), 109-135.
- Levin, T. (2016). Octagon traz perfil de corredores no Brasil. *Meio e Mensagem*. Recuperado em 04 jun., 2019 de <https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2016/04/26/octagon-traz-perfil-de-corredores-no-brasil.html>
- Máquina do Esporte. (2015). Maratona gera US\$ 415 milhões para Nova York. *Máquina do Esporte*. Recuperado em 24 nov., 2018 de https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/maratona-gera-us-415-milhoes-para-nova-york_29308.html#VjSZVdWk9rA.facebook
- Massena, A. (2012). *Eventos e competições esportivas: planejamento e organização*. Blumenau: Nova Letra Gráfica e Editora.
- Matias, M. (2001). *Organização de Eventos: procedimentos e técnicas*. São Paulo: Manole.
- Melo Neto, F. P. (2000). *Criatividade em eventos*. São Paulo: Contexto.
- Menezes, L C. M. (2003). *Gestão de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Mizzin, F. (2015). Pesquisa: o perfil dos participantes de corridas de rua. *eventbrite Blog*. Recuperado em 04 jun., 2019 de <https://www.eventbrite.com.br/blog/eventos-esportivos/pesquisa-o-perfil-dos-participantes-de-corridas-ds00/>

- Neves, L. A. L. (2013). Maturidade em gerenciamento de projetos – estudo de caso em uma instituição de P&D do governo federal. Dissertação de mestrado, Universidade de Taubaté, Taubaté.
- Oliveira, S. N. (2010). Lazer sério e envelhecimento: loucos por corrida. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Parolini, P. L. L. (2016) Identificação dos perfis e patrocinadores que agregam mais valor aos eventos de corrida de rua: um estudo na visão dos consumidores do esporte. Dissertação de mestrado, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto*. Porto: Porto Editora.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Poit, D. R. (2006). *Organização de eventos esportivos* (4a. ed.). São Paulo: Phorte.
- Prado, D. (2008). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (2a. ed.). São Paulo: Editora Falconi.
- Prado, D. (2016). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (3a. ed.). São Paulo: Editora Falconi.
- Prado, D., & Oliveira, W. (2018). *Relatório Pesquisa 2017: relatório geral – parte A: indicadores*. São Paulo: Maturity by Project Category Model.
- Project Management Institute. (2014). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Rinaldi, R. S., Nadea, J., Carvalho, M. M., & Moraes, R. O. (2015). A avaliação da maturidade em Gerenciamento de Projetos em empresas organizadoras de eventos: estudos de casos múltiplos. *Anais do IV SINGEP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Salgado, J. V. V., & Chacon-Mikahil, M. P. T. (2006). Corrida de rua: análise do crescimento do número de provas e de praticantes. *Revista Conexões*, 4(1), 100-109.
- Sarmento, J. P., & Pinto, A. (2014). Gestão de eventos desportivos. In M. Arraya & M. N. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 345-374). Lisboa: Visão & Contexto.
- Sebrae (2015). Intraempreendedorismo. *Sebrae*. Recuperado em 24 nov., 2018 de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/empreendedorismo-e-intraempreendedorismo-a-bola-da-vez,8317080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Sgura, R. V. (2016). Maturidade em Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso na indústria naval fluminense. Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Silva Neto, J. C. A. (2011). Avaliação de maturidade no Gerenciamento de Projetos em uma empresa de mineração em Minas Gerais. Projeto de dissertação, FUMEC, Belo Horizonte.
- Silva, E. L. d., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4a ed.). Florianópolis: UFSC.
- Silva, J. C. A. (2011). Avaliação de maturidade no gerenciamento de projetos em uma empresa de mineração em Minas Gerais. Dissertação de mestrado, FUMEC, Belo Horizonte.
- Silva, R. R., & Santos, E. M. (2016). Modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos: uma análise comparativa. *Exacta*, 14(3), 467-476.
- Silveira, G. A. (2008). Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Souza Neto, P. A. (2015). Nível de maturidade em gerenciamento de projetos das maiores empresas de desenvolvimento de software do Porto Digital. Dissertação de mestrado, Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Tranchitella, M. (2013). O gerenciamento de riscos em eventos esportivos: um estudo com corrida de rua. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Veal, A. J., & Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management: a practical guide*. Oxon: Routledge.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (10e ed.). São Paulo: Atlas.

NIVEL CONHECIDO

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao

produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aproveitamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas

para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas.

Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL GERENCIADO

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, proativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em

funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL OTIMIZADO

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis):

- a) Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:
 - a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.
 - b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitivas, etc.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

- a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como “algo natural e necessário” há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- b) A situação existente não atende ao descrito no item A.

(continuação) **Anexo 1: Questionário Prado MMGP**